

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - NUCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGMAD**

Graciela Poitevin Mélega Silva

**Estilo Cognitivo e Comportamento Estratégico de Empresas de Construção Civil da
Cidade de Porto Velho (RO)**

PORTO VELHO

2013

GRACIELA POITEVIN MÉLEGA SILVA

**Estilo Cognitivo e Comportamento Estratégico de Empresas de Construção Civil da
Cidade de Porto Velho (RO)**

Dissertação apresentada ao Programa da Pós-Graduação Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia. (PPGMAD) como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Osmar Siena

PORTO VELHO

2013

Graciela Poitevin Mélega Silva

**Estilo Cognitivo e Comportamento Estratégico de Empresas de Construção Civil da
Cidade de Porto Velho (RO)**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em 27 de dezembro de 2013.

Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto
Coordenador do PPGMAD/UNIR

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Osmar Siena – PPGMAD/UNIR
Orientador

Prof. Dr. Carlos André da Silva Mueller – Membro PPGMAD/UNIR

Prof. Dra. – Gleimiria Batista da Costa – Membro Externo

PORTO VELHO

2013

A Deus, pois tudo é d'Ele, por Ele e para Ele, e ao meu esposo, Raimundo, pelo amor e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Foram várias as pessoas que me acompanharam e incentivaram no decorrer desta longa jornada pelo conhecimento. Agradeço especialmente:

Ao meu orientador, Professor Dr. Osmar Siena, por ter me concedido esta oportunidade, com sua dedicação, brilhantismo, comprometimento com a minha aprendizagem, e, sobretudo pela paciência, tanto nas disciplinas cursadas, quanto no estágio de docência e na orientação deste trabalho. Tenho imenso orgulho de ser sua orientanda!

Aos demais professores do PPGMAD, especialmente aos que tive a oportunidade de cursar suas disciplinas: Dr. José Moreira da Silva Neta, Dra. Maria Berenice Alho da Costa Tourinho, Dra. Mariluce Paes de Souza, Dr. Tomas Daniel Menendez Rodriguez, Dr. Theophilo Alves de Souza Filho, pelos muitos conhecimentos compartilhados, tornando possível que alguém com uma formação tão diversa quanto a minha pudesse ampliar sua visão de mundo.

A todos os colegas de PPGMAD, pelos momentos de aprendizagem e companheirismo, nos diversos trabalhos realizados nas disciplinas cursadas, pela amizade consolidada ao longo do curso e pelo apoio nos momentos difíceis, especialmente a Vilmar, Carla Rossana, Jonimar Souza, Vinícius Silveira e Jorge Lapa,.

Às empresas de construção civil de Porto Velho, que me permitiram realizar a pesquisa de campo, sem restrições e tão bem-sucedida.

A meus pais e irmãs, que mesmo de longe, estiveram presentes em todo o processo.

A Lhays, minha enteada e Raimundo, meu marido, pelo amor e compreensão neste período em que não pude dedicar-lhes a atenção merecida. Amo vocês de todo o meu coração, vocês nunca deixaram de acreditar em mim e são parte nesta conquista.

E, sobretudo, ao Eterno, por sua imensa misericórdia ao permitir-me alcançar meu objetivo, mesmo que aparentemente inatingível. Glórias somente a Ti, Senhor!

SILVA, Graciela Poitevin Mélega. **Estilo cognitivo e comportamento estratégico de empresas de construção civil em Porto Velho (RO)**. 2013. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da Fundação Universidade Federal de Rondônia – PPGMAD/NUCS/UNIR, Porto Velho: UNIR, 2013.

RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo sobre o comportamento estratégico da indústria da construção civil em Porto Velho, cuja relevância se dá pela forte expansão que o setor apresentou uma na última década e pela inexistência de trabalhos sobre este tema na região. Para tanto, objetivou identificar o comportamento estratégico das empresas de construção civil na cidade de Porto Velho e o estilo cognitivo de seus gestores, seguindo as evidências de relação destes fatores conforme a literatura, buscando responder ao seguinte questionamento: Qual a relação entre estilo cognitivo de gestores e comportamento estratégico de empresas de construção civil em Porto Velho, Rondônia? As referências utilizadas permitiram apresentar como hipóteses de pesquisa que: i) dirigentes com estilo cognitivo mais inovador tendem a desenvolver comportamento estratégico prospector nas organizações que administram e dirigentes com estilo cognitivo mais adaptador costumam adotar o comportamento estratégico defensivo; ii) a área de atuação da construção civil atrai indivíduos com estilo cognitivo mais alto; iii) em ambientes mais turbulentos, como Porto Velho, predomina o comportamento estratégico inovador e o estilo cognitivo prospector. Para atingir o objetivo proposto, foram utilizadas como base de análise a tipologia de comportamento estratégico proposta por Raymond Miles e Charles Snow para identificação do comportamento estratégico da organização e a teoria da adaptação-inovação de Michael Kirton para estabelecimento do estilo cognitivo do gestor. A fim de atingir o objetivo proposto, utilizou-se como metodologia um estudo quantitativo de natureza descritiva, baseada numa concepção pragmática. Os dados coletados foram do tipo primário e secundário, sendo os primeiros, coletados por meio de questionários aplicados aos gestores de 102 empresas de construção civil, entre julho e setembro de 2013. Já os dados secundários foram indicadores demográficos do setor, obtidos junto a instituições como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA) e Junta Comercial do Estado de Rondônia (JUCERO). Verificou-se que cerca de 90% dos gestores são inovadores, com uma pontuação média de 112,84 pontos, mediana 114 pontos, moda 115 pontos e desvio padrão, 13,088 pontos. No tocante ao comportamento estratégico, identificou-se 35,29% de empresas possuem comportamento analítico, 27,45% possuem comportamento reativo, e o restante divide-se similarmente entre prospectores e defensivos. Os resultados confirmam parcialmente as hipóteses previstas, pois se verificou que o estilo cognitivo predominante em Porto Velho é o inovador e o comportamento estratégico mais frequente, o analítico. Embora não tenha sido encontrada na amostra correlação entre estilo cognitivo e comportamento estratégico, identificou-se correlação significativa nos estratos empresas de médio porte, empresa com mais de oito anos de operação e empresas com gestores com grau de formação superior incompleto.

Palavras-chave: Construção Civil. Comportamento Estratégico. Estilo Cognitivo.

SILVA, Graciela Poitevin Mélega. **Cognitive style and strategic behavior of micro and small civil construction companies at Porto Velho (RO)**. 2013. 93 f. Dissertation (Master in Management). Postgraduate Master Program in Business Administration (PPGMAD). Center for Applied Social Sciences of the Federal University of Rondonia (UNIR). Porto Velho, 2013.

ABSTRACT

This paper presents a study on the strategic behavior of the construction industry in Porto Velho, whose relevance is given by the strong growth that the sector had one in the last decade and the lack of work on this subject in the region. To do so aimed to identify the strategic behavior of construction companies in the city of Porto Velho and cognitive style of their managers, following the evidence of the relationship of these factors according to the literature, seeking to answer the following question: What is the relationship between cognitive style managers and strategic behavior of construction companies in Porto Velho, Rondônia. The references used allowed to present as research hypotheses that: i) managers with more innovative cognitive style tend to develop prospector strategic behavior in organizations and leaders who manage with cognitive style adapter usually adopt more defensive strategic behavior , ii) the area of operation construction attracts individuals with higher cognitive style ; iii) in more turbulent environments, such as Porto Velho, predominates innovative strategic behavior and cognitive style prospector . To achieve the proposed objective , were used as basis to analyze the typology of strategic behavior proposed by Raymond Miles and Charles Snow for identification of the organization's strategic behavior and the theory of adaptation -innovation of Michael Kirton for establishing the cognitive style of the manager. To achieve the proposed objective, was used as a quantitative study methodology of a descriptive nature, a pragmatic design. The data were collected from primary and secondary type, being the first, collected through questionnaires to managers of 102 construction companies between July and September 2013. The secondary data were demographic indicators of the sector, obtained from institutions such as the Brazilian Service of Support for Micro and Small Enterprises (Sebrae) , Regional Council of Engineering and Agronomy (CREA) and Commerce of the State of Rondônia (JUCERO). It was found that about 90 % of managers are innovative , with an average score of 112.84 points, 114 median, mode and standard deviation 115 points, 13,088 points. Regarding the strategic behavior, we identified 35.29 % of companies have analytic behavior, 27.45% have reactive behavior, and the remainder is divided similarly between prospectors and defensive. The results partially confirm the hypotheses envisaged, because we found that the predominant cognitive style in Porto Velho is the most frequent and innovative strategic behavior, analytical. Although it was not found in the sample correlation between cognitive style and strategic behavior, we identified a significant correlation in the strata companies midsized company with over eight years of operation and management companies with incomplete higher degree of training.

Key-words: Small Companies. Civil Construction Companies. Strategic Behavior. Cognitive Style.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças ente grandes e pequenas empresas	13
Quadro 2 – Estilos cognitivos.....	27
Quadro 3 - Resultados do inventário KAI de acordo com as funções administrativas	28
Quadro 4 – Escolas de estratégia.....	31
Quadro 5 – Componentes do grau de instrução.....	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O modelo racional de tomada de decisão	22
Figura 2 – A distorção da tomada de decisão organizacional pelos vieses cognitivos	23
Figura 3– Esquema de funções cognitivas	26
Figura 4 – Esquema do ciclo adaptativo	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comportamento Estratégico Encontrados em três Estudos Anteriores	55
Tabela 2 – Coeficientes de Correlação entre Comportamento Estratégico e Variáveis Demográficas	56
Tabela 3 – Comportamentos Estratégicos x Tempo de Operação da empresa	57
Tabela 4 – Correlações Estilo Cognitivo e Comportamento Estratégico	60
Tabela 5 – Correlações entre Variáveis.....	61
Tabela 6 – Teste do Alfa de Cronbach para a mostra.....	63
Tabela 7 – Teste de KMO e Bartlett	64
Tabela 8 – Matriz de Componentes Principais	64
Tabela 9 – Matriz de componente rotativa	65
Tabela 10 – Variância Total Explicada Segundo o Grau de Instrução do Gestor.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de operação da empresa	49
Gráfico 2 – Quantidade de funcionários	50
Gráfico 3 – Porte da empresa pela receita bruta	50
Gráfico 4 – Faixa etária do gestor	51
Gráfico 5 – Tempo como gestor da empresa	52
Gráfico 6 – Escolaridade do gestor	53
Gráfico 7– Estilos Cognitivos dos Gestores	54
Gráfico 8 – Comportamento Estratégico das Empresas	57
Gráfico 9 – Estratégias Adotadas no Ciclo Adaptativo	58
Gráfico 10 – Correlação entre Estilo Cognitivo e Comportamento Estratégico	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....	11
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	17
1.3 Hipótese de Trabalho e Hipóteses de Pesquisa.....	18
1.4 Justificativa.....	18
1.5 Definição de Termos	19
1.6 Organização da Dissertação.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	21
2.1 Tomada de Decisão Administrativa	21
2.2 Estilo Cognitivo de Gestores	23
2.3 Comportamento Estratégico das Empresas	29
2.4 Comportamento Estratégico e Estilo Cognitivo	36
3 METODOLOGIA	39
3.1 Definição do Problema e Hipóteses	39
3.2 Delineamento da Pesquisa	40
3.3 Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis.....	41
3.4 População e amostragem	42
3.6 Instrumentos de Coleta de Dados Primários.....	44
3.7 Validade e confiabilidade da pesquisa.....	45
3.8 Análise de Dados.....	46
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
4.1 Características das Empresas.....	49
4.2 Características dos Gestores	51

4.3 Estilos Cognitivos dos Gestores	53
4.3 Comportamento Estratégico das Empresas	54
4.4 Estilos Cognitivo e Comportamento Estratégico.....	59
4.5 Análise Fatorial dos Resultados	62
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	70
REFERÊNCIAS	76
ANEXO A – QUESTIONÁRIO ESTILOS ESTRATÉGICOS (KIRTON, 1976) E COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO (CONANT, MOKWA, VARADARAJAN, 1990)...	87

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Após um longo período de crises políticas e econômicas, o país atravessa um período de estabilidade monetária que vem contribuindo para o combate à extrema pobreza e a ampliação da classe média e resultando em crescimento econômico. Essas condições têm incrementado a demanda na construção civil pela iniciativa privada que, aliado a programas públicos de incentivos, está impactando o setor como um todo.

Consideram-se como indústria da construção uma ampla cadeia produtiva que compreende siderurgia, mineração do aço, metalurgia do alumínio, vidro, cerâmica, madeira, equipamentos elétricos e mecânicos, e ainda, diversos prestadores de serviços, como escritórios de projetos arquitetônicos, serviços de engenharia e empreiteiros (MELLO, 2007). Os dois últimos tipos abrangem agentes da etapa onde a construção é materializada, podendo ser também compreendidos em três divisões: construção de edifícios ou civil; obras de infraestrutura ou pesada e serviços especializados para construção (IBGE, 2011).

A construção civil é um subsetor de forte relevância na criação de vagas de trabalho, empregando 5,97% dos trabalhadores formalizados no país, segundo a Relação Anual de Informações Sociais /RAIS-TEM (BRASIL, 2011). Além disso, responde por considerável parcela de investimentos, pois representa cerca de 10% dos estabelecimentos industriais brasileiros e movimenta aproximadamente 16% do PIB nacional.

Na chamada indústria da construção civil há organizações com características bastante heterogêneas, incluindo tanto empresas de abrangência multinacional, quanto empresas de micro e pequeno porte. Para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, o critério de classificação do porte de empresas é o número de empregados: possuindo até 9 funcionários registrados, é uma micro empresa; de 10 a 49 é uma pequena empresa e de 50 a 99 é uma média empresa. Segundo dados da RAIS-MTE, verifica-se que as empresas de micro e pequeno porte representam 81,05% do total de empresas ativas, o que evidencia que grande parte da construção civil é executada por pequenas construtoras locais (BRASIL, 2011).

Deve-se compreender, porém, que há várias maneiras de conceituar pequena empresa, variando entre países e até mesmo internamente no país, conforme o objetivo da classificação,

como concessão de empréstimos e benefícios, cobrança de impostos, etc. As mais frequentemente utilizadas são a apresentada pelo IBGE, baseada em estudos do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (pela Lei Complementar 123/06 (BRASIL, 2006).

As micros e pequenas empresas vêm adquirindo um papel de destaque no cenário econômico mundial, a partir da década de 1970. Com as demissões em massa nas grandes corporações, decorrentes da crise econômica neste período e as mudanças tecnológicas, ocorridas principalmente a partir da década seguinte, houve um crescimento da quantidade de estabelecimentos de porte menor.

Nesse contexto, Hall (2004, p. 4) destaca que as “[...] organizações pequenas são vitalmente importantes como incubadoras de ideias.”. MPME estão em evidência em diversos países como Estados Unidos (informática), Taiwan (tecnologia), Itália (têxteis, máquinas agrícolas, etc), entre outros (PUGA F. P., 2000).

No Brasil, a situação não é diferente. Segundo o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), existem 4.846.639 empresas registradas no país, sendo que mais 99% delas podem ser caracterizadas como micro, pequenas ou médias empresas. Além disso, elas são responsáveis por aproximadamente 45% dos empregos formais e geram aproximadamente 25% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (KOTESKI, 2004).

Apesar de terem ocupado um nicho proporcionado pelas grandes empresas, as micro, pequenas e médias empresas não se comportam da mesma forma que estas. A capacidade de inovação, adaptabilidade e flexibilidade dessas organizações proporcionou às MPME a entrada no mercado num contexto de mudança no paradigma tecnológico, por meio da criação de negócios próprios, da demanda por terceirização decorrente da desverticalização das grandes empresas e de alianças regionais (ARAÚJO, 2008; PUGA F. P., 2000). Kassai (1996) exemplifica essas e outras diferenças entre empresas de pequeno e grande porte, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças ente grandes e pequenas empresas.

Característica	Grandes empresas	Pequenas empresas
Adaptabilidade	Pequena	Grande
Administração	Profissional	Pessoal ou familiar
Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais	Grande	Pequena
Capacidade de usar especialista	Grande	Pequena
Capacitação profissional	Especializada	Não-especializada
Capital	Dissolvido	Concentrado
Concentração de recursos	Capital	Trabalho
Decisão	Descentralizada	Centralizada
Estrutura	Organizada	Informal
Flexibilidade	Pequena	Grande
Forma jurídica	Sociedade Anônima	Sociedade limitada
Ganhos de escala	Grandes	Pequenos
Idade média	Altas	Pequena
Níveis hierárquicos	Muitos	Poucos
Número de funcionários	Grande	Pequeno
Número de produtos	Grande	Pequeno (único)
Recursos financeiros	Abundantes	Escassos
Sistemas de informação	Complexos, formalizados e informatizados	Simples, informais e manuais (mecanizados)
Utilização da tecnologia	Alta	Baixa (artesanal)

Fonte: Kassai, 1996, p.84.

Alguns autores procuram fazer uma definição ainda mais detalhada, baseada em ativo imobilizado, número de empregados, capital social, etc. (LEONE, 1999), enquanto outros enfocam aspectos qualitativos, como administração independente, proprietário como administrador e atuação local (CAVALCANTI; MELLO, 1981).

Independentemente do critério utilizado para a classificação do porte das empresas, constata-se pelos índices de empregos, participação no Produto Interno Bruto (PIB), número de empregos, dentre outros, a importância das MPME. O alto índice de mortalidade no setor, assim, acarreta grandes prejuízos para a sociedade. De cada 100 empresas abertas no país, somente 73 (setenta e três) sobrevivem ao primeiro ano e 42 (quarenta e dois) completam quatro anos. Em Rondônia, cerca de 70% das empresas sobrevivem aos 2 (dois) anos de idade, estando entre os oito Estados com mais baixa taxa de sobrevivência de MPE do país (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2013)).

Albuquerque e Escrivão Filho (2012) apontam em seu trabalho três principais linhas de fatores que levam à mortalidade: ambiente, empresa e dirigente. Entre a primeira linha de fatores, os autores enumeram aqueles “[...] relacionados ao que acontece fora da empresa e fora do controle do dirigente.”, tais como condições econômicas, dimensão e crescimento do

mercado, taxa de lucro, etc. (p. 1807). A segunda ala trata de aspectos “[...] associados às características da empresa e à forma como os recursos são mobilizados.”, como existência de planejamento, gestão de recursos, informação, etc. (p. 1803). Por último, há os fatores na categoria dirigente, que procuram relacionar os “[...] fatores pessoais associados ao dirigente e que afetam diretamente a ocorrência da mortalidade [...]”, tais como características individuais, experiência, habilidades, etc. (p. 1799).

Apesar da alta mortalidade no setor, é inegável que num contexto de céleres transformações políticas, econômicas, como na atualidade, profundas alterações têm ocorrido nas estratégias das organizações, o que demanda estruturas organizacionais flexíveis, adaptativas e responsivas às necessidades dos clientes e dos requisitos do mercado, e a simplificação e redução estrutural das MPEs podem ser consideradas fatores positivos, uma vez que o achatamento hierárquico está relacionado a uma maior agilidade na tomada de decisões, por exemplo (HALL, 2004; CRAVENS; SHIPP; CRAVENS, 1994).

Sobre este último aspecto, a tomada de decisão, Jones e George (2008) distinguem dois modelos básicos para o processo: clássico e administrativo. O modelo clássico supõe que todas as informações referentes à tomada de decisão estão disponíveis aos gerentes, os quais possuem a capacidade mental necessária para classificar e selecionar a mais decisão mais conveniente. Já o modelo administrativo defende o contrário: além da não disponibilidade de todas as informações e incerteza e risco das decisões, a capacidade de tomada de decisão é determinada pelas limitações cognitivas dos administradores.

Coadunando com o modelo administrativo, Hall (2004) destaca a percepção, interpretações, crenças, preferências e a racionalidade limitada como aspectos envolvidos no processo de tomada de decisão por teóricos como Simon e Thompson, Duncan.

Kirton (1976) aprofunda esta questão em sua Teoria da Adaptação-Inovação, ao sugerir que os indivíduos adotam estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão, chamados por ele de estilos cognitivos e, para tanto, define um *continuum* com dois polos distintos indicando uma preferência por “fazer as coisas melhor” ou “fazer as coisas diferentemente”.

A frequente indistinção entre propriedade e gestão na MPE conduz à concentração do processo de tomada de decisão estratégica em poucas ou uma única pessoa, normalmente o gerente-proprietário, cujo modo de pensar pode influenciar tanto positiva quanto negativamente a seleção das estratégias competitivas da organização.

Entende-se por estratégia competitiva “[...] a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria [...]” visando “[...] estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.” (PORTER, 1991, p.1). Essas estratégias já foram estudadas por diversos autores, como Ansoff (1983), Porter (1991), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Miles e Snow (2003), os quais propuseram diferentes tipologias para classifica-las. Um importante aspecto da tipologia desenvolvida por estes últimos autores se dá por sua abrangência, a qual possibilita a análise do comportamento organizacional independentemente do tamanho da organização (VASCONCELOS; GUEDES; CÂNDIDO, 2007).

Para Miles e Snow, há quatro tipologias de comportamento estratégico: organização defensiva, prospectora, analítica e reativa. O comportamento defensivo tende a estreitos domínios de produto mercado e ênfase na eficiência, enquanto o prospector caracteriza-se pela ampla busca de mercados e inovação em produtos e processos. Já o analítico é um híbrido dos anteriores e o reativo, corresponde a uma ‘não estratégia’ (GIMENEZ, 2000).

A maioria dos autores considera que a despeito da importância da formação e da informação disponíveis, são os processos mentais do gestor os fatores primordiais de percepção da realidade e recriação em padrões de comportamento. Nessa linha, vários autores desenvolveram pesquisas que estudam a relação entre estratégia e estilos cognitivos, como Gallen (1997), Smith (1999), Gimenez (2000), Allinson *et al.* (2000), os quais têm encontrado evidências da relação entre o estilo de criatividade dos gestores e o comportamento estratégico da empresa, sem contudo vincular a algum tipo específico ou porte de empresa.

Já os trabalhos de Miller e Toulouse (1986), Bamberger (1983), Gibb e Scott (1985), Khan e Manopichetwattana (1989), Rice e Lindecamp (1989) (*apud* Gimenez, 1993) trazem o enfoque na pequena empresa, relacionando a personalidade ou os valores pessoais do empreendedor ao comportamento estratégico.

No Brasil, os estudos de Gimenez (1993, 1997, 2000) são precursores, ao acrescentar como enfoque à pesquisa sobre comportamento estratégico de pequenas empresas conceitos relacionados à criatividade, através da Teoria da Adaptação-Inovação, de Kirton,. O autor desenvolveu um extenso trabalho nessa linha de investigação, obtendo correlação significativa entre estilos cognitivos inovador e comportamento estratégico prospectivo, assim como entre estilo cognitivo adaptador e comportamento estratégia defensivo. Seu trabalho foi referência para as pesquisas de Gomes (2004), Reis (2007) que, explorando essa relação em diferentes

locais e tipos de empresas, como comércio, serviços, indústrias diversas alcançaram também correlação significativa, considerando-se também o ciclo adaptativo. Já Brunaldi (2005) e Ribas (2007), ao estudar a relação respectivamente em indústrias de construção civil e vestuário não encontraram interação estatisticamente significativa, mas as amostras indicaram uma tendência pelo comportamento estratégico prospector em indivíduos com características psicológicas inovadoras e pelo comportamento analítico e defensivo em indivíduos com estilo cognitivo adaptativo.

Seguindo essa linha de investigação, este estudo procurou colaborar para a compreensão do comportamento estratégico no setor da construção civil na cidade de Porto Velho, Rondônia, predominantemente composto por micro e pequenas empresas, uma vez que não foram encontrados outros trabalhos com esse enfoque na região. Procurou, assim, responder à seguinte pergunta:

Qual a relação entre estilo cognitivo de gestores e comportamento estratégico de empresas de construção civil em Porto Velho, Rondônia?

O problema foi investigado nas empresas de construção civil localizadas na cidade de Porto Velho (Rondônia) no ano de 2013.

De acordo com Raposo *et al* (2011), nos últimos anos, houve significativo implemento tanto na quantidade de empresas quanto no número de pessoas empregadas em Rondônia, acompanhando as estatísticas nacionais e regionais. Especialmente após 2007, fato explicável pelo lançamento e instituição oficial do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) pelo Governo Federal, através do Decreto 6.025, de Janeiro/2007, verificou-se o aumento de 129 % no número de MPEs no Estado, que passaram a representar 99,2% do total de empreendimentos rondonienses.

Nascimento *et al.* (2012) ressaltam que a nova leva migratória que chegou à Porto Velho, atraída por esses grandes empreendimentos, gerou a demanda por obras civis residenciais, comerciais e públicas. Além de proporcionar o crescimento das empresas de construção existentes e a criação de condições para a abertura de novas empresas, esse cenário atraiu grandes empresas de construção civil sediadas em outras cidades e Estados, as quais passaram atuar principalmente em obras residenciais, alterando as condições de competição no setor.

Esse fato confere relevância à análise do comportamento estratégico das empresas de construção de Porto Velho, como forma de verificar a maneira pela qual as empresas de construção civil, predominantes no setor, reagiram a esta nova configuração.

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre comportamento estratégico e o estilo cognitivo adotados na gestão das empresas de construção civil de Porto Velho.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Delinear o setor da construção civil em Porto Velho, considerando as características políticas, econômicas e demográficas das empresas de construção civil em Porto Velho e de seus gestores.
- Classificar os estilos cognitivos dos gestores das empresas de construção civil de Porto Velho segundo a tipologia de Kirton (1976) e o comportamento estratégico das empresas de construção civil de Porto Velho dentro das quatro categorias teóricas das estratégias genéricas de Milles e Snow (1978), identificando também as características dentro do ciclo adaptativo;
- Relacionar o comportamento estratégico das empresas de construção civil de Porto Velho ao estilo cognitivo de seus gestores.
- Verificar a adequação da tipologia de comportamento estratégico de Miles e Snow e do enquadramento de estilo cognitivo às empresas de construção civil das regiões estudadas.

1.3 Hipótese de Trabalho e Hipóteses de Pesquisa

A pesquisa adotou como hipótese de trabalho que o comportamento estratégico das empresas de construção civil de Porto Velho é influenciado pelo estilo cognitivo dos gestores.

Quanto às hipóteses de pesquisa, a literatura estudada permite afirmar que:

- dirigentes com estilo cognitivo mais inovador tendem a desenvolver comportamento estratégico prospector nas organizações que administram, enquanto dirigentes com estilo cognitivo mais adaptador costumam adotar o comportamento estratégico defensivo;
- em ambientes turbulentos, como o encontrado em Porto Velho, estratégias prospectoras são encontradas com maior frequência em ambientes; portanto, esperou-se encontrar predominantemente estratégias prospectoras e estilos cognitivos inovadores.

1.4 Justificativa

A realização e a abordagem deste trabalho justifica-se por vários aspectos, como como inserção teórica à linha da pesquisa, a inserção ao estado da arte do tema pesquisado e sua inserção ao ambiente prático do tema da pesquisa.

Em relação à linha teórica, esta pesquisa situa-se na área de concentração gestão de organizações, na linha de pesquisa Estratégia e Competências Organizacionais do Programa Institucional de Pós-Graduação em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), pois focou o estudo de identificação, análise e desenvolvimento de estratégias e seus impactos sobre a estrutura, a dinâmica, o comportamento e os resultados das empresas de construção civil da cidade de Porto Velho.

Sobre a inserção ao estado da arte do tema pesquisado, as hipóteses e objetivos apresentados contribuíram para o desenvolvimento do conhecimento sobre comportamento estratégico de empresas ao relacioná-lo ao estilo cognitivo de seus gestores. Utilizando componentes teóricos da administração estratégica e da psicologia organizacional, procurou-se definir os estilos cognitivos predominantes nas organizações em estudo, segundo Kirton (1976) e se há correspondência entre estes e as tipologias de comportamentos estratégicos identificados por Miles e Snow (2003). Tal relação foi anteriormente estudada por outros

autores (GIMENEZ, 1997); (GOMES, 2004); (BRUNALDI, 2005); (REIS, 2007); (RIBAS, 2007), mas nunca em Porto Velho ou em qualquer cidade da Região Norte, tornando relevante a comparação com os trabalhos realizados em cidades da Região Sul e Sudeste do país.

Já em relação à prática, este trabalho justifica-se pela representatividade do setor da construção no contexto empresarial de Porto Velho, tanto em relação à participação econômica quanto à alta taxa de empregos ofertados pelo setor, impulsionadas pelas grandes obras das hidrelétricas do Rio Madeira. Assim, visou contribuir com informações que auxiliem a gestão dessas organizações, apontando as associações entre estilos cognitivos e comportamento estratégico que têm maior tendência de sucesso.

Vivancos (2001) destaca que o setor de construção é composto por um grande número de pequenas e médias empresas, que formam um setor altamente competitivo. Nesse contexto, a tomada de decisões estratégicas é de fundamental importância para o sucesso e até mesmo a sobrevivência dessas organizações. Frequentemente, essas organizações não utilizam planejamento estratégico, tampouco uma sistematização do aprendizado obtido em ações estratégicas anteriores. Predomina ação incremental, relacionada à percepção que seus administradores fazem da situação, na qual a intuição do gerente tem papel preponderante (BANDEIRA-DE-MELLO, 1997); (BARROS NETO, 1999); (LIBRELOTTO, 2005); (ROSSETO, 1998).

1.5 Definição de Termos

Esta seção esclarece o significado de alguns termos utilizados nesse projeto de pesquisa e referencia suas fontes.

Comportamento estratégico. Processo de interação da empresa com o ambiente acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos. (ANSOFF, 1983).

Estilo cognitivo. Diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, organizar e utilizar informação na tomada de decisão. (KIRTON, 1976)

Micro empresa (ME). Empresa que afere faturamento anual bruto inferior a R\$ 360.000,00 (Lei Complementar 123/2006 e Lei Complementar 139/2011).

Empresa de pequeno porte (EPP). Empresa que afere faturamento anual bruto entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00 (Lei Complementar 123/2006 e Lei Complementar 139/2011).

Empresa de médio porte. Empresa que afere faturamento anual bruto entre R\$ 3.600.000,00 e 20.000.000,00 (Medida Provisória 2.190-34/2001).

Empresa de grande porte. Empresa que afere faturamento anual bruto superior a R\$ 20.000.000,00 (Medida Provisória 2.190-34/2001).

1.6 Organização da Dissertação

A dissertação estrutura-se em cinco capítulos, como segue na descrição abaixo:

No capítulo 1, intitulado “Introdução”, apresenta-se a contextualização e problematização sobre o comportamento estratégico no setor da construção civil na cidade de Porto Velho, Rondônia, levando em conta considerando os objetivos propostos.

O capítulo 2, “Referencial Teórico-Empírico, explana sobre o suporte teórico que embasou a elaboração da presente dissertação, dividido nos seguintes temas: tomada de decisão administrativa, estilo cognitivo de gestores, comportamento estratégico das empresas e, no último, a relação entre comportamento estratégico e estilo cognitivo.

O capítulo 3, “Metodologia”, faz referência aos principais aspectos ligados à metodologia utilizada para atingir os objetivos propostos. Assim, começa pela definição do problema, hipóteses adotadas, delineamento da pesquisa e definições utilizadas. Posteriormente, faz a caracterização da amostra, indicam-se os instrumentos, fontes utilizados e validação dos dados e são apresentados procedimentos de análise dos dados.

No capítulo 4, “Análise e Interpretação de Resultados”, são apresentados e analisados os resultados obtidos com a pesquisa e, no capítulo 5, Conclusões e Sugestões”, apresentam-se as considerações finais, implicações, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

O presente trabalho analisou o comportamento estratégico em empresas de construção civil em Porto Velho, relacionando-o com o estudo das escolhas realizadas por seus gestores. Este capítulo inicialmente busca apresentar conceitos relacionados ao processo de tomada de decisão administrativa, para, a seguir, destacar o estilo cognitivo como um dos fatores fundamentais a esse processo. São discutidos conceitos e o estágio atual das pesquisas sobre estilo cognitivo de gestores e comportamento estratégico de empresas, prosseguindo com a discussão sobre a relação entre esses aspectos.

2.1 Tomada de Decisão Administrativa

A tomada de decisão é uma atividade que acompanha o ser humano nas mais diversas situações, influenciada pelas experiências passadas, valores e crenças, conhecimentos técnicos, habilidades e filosofias (SOLINO; EL-AOUAR, 2001). Nas organizações, não poderia ser diferente, e as decisões tomadas pelos administradores influenciarão diretamente o alcance dos objetivos pretendidos pela empresa.

O conceito de decisão pode compreender tanto a descrição de um futuro estado das coisas quanto um curso de ação escolhido para atingir um objetivo, ou seja, tanto o objetivo quanto o meio para chegar a ele (SIMON, 1979; JONES, 1973). Simon ainda destaca que

[...] os processos administrativos são processos decisórios, pois consistem no isolamento de certos elementos nas decisões dos membros da organização, no estabelecimento de métodos de rotina para selecionar e determinar esses elementos e na sua comunicação àqueles por eles afetados. (1979, p. 8)

Nesta perspectiva administrar é, então, tomar decisões, um processo que inclui a seleção cotidiana de alternativas e as metas da empresa. Para Fayol (FAYOL, 1994, p. 26) distinguiu as funções da administração em “[...] prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”, e em todas está implícita uma escolha entre várias opções. Assim, Jones (2010) resume que a organização “[...] não é apenas uma máquina de criação de valor, mas também uma máquina de criação de decisão”.

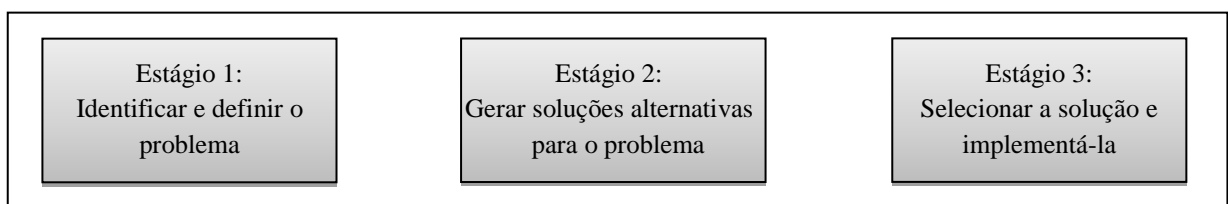
O processo de tomada de decisões administrativas abrange distintos tipos e fases. Para Jones (2010), os tipos básicos são as decisões programadas ou não programadas. As primeiras consistem das escolhas de procedimentos operacionais, os quais devem ser formalizados em regras e procedimentos padrão com o intuito de se obter maior eficiência das atividades das organizações, reduzindo custos relativos a bens e serviços. Já as não programadas são as decisões que buscam possibilitar a criação e implementação de soluções novas e criativas para as condições incertas e mutáveis internas e externas à organização. Essas últimas são de maior complexidade, por não basearem-se em experiências anteriores, mas são fundamentais à compreensão da mudança organizacional.

Simon (1979) distingue as seguintes fases da tomada de decisão: descobrir as ocasiões em que deve ser tomado, identificar os possíveis cursos de ação e decidir-se entre um deles, atividades que despendem quantidade de tempo dos administradores bastante diversa, variável também em função do porte de organização e das características pessoais do administrador.

Para Meredith, Nelson e Neck (1982) há diferenças na tomada de decisões das organizações grandes e pequenas, observando que, nas primeiras, ela fundamenta-se em informações e documentos, contínua e sistematicamente coletados. Além disso, trata-se de um processo formal, em que as situações são analisadas por vários níveis hierárquicos e solucionadas também em camadas. Já nas organizações menores, ela normalmente está concentrada numa única pessoa, o empreendedor, que toma decisões fundamentais ao futuro de sua organização com poucas informações relevantes disponíveis.

Independentemente do porte, Jones e George (2008) distinguem duas abordagens básicas no estudo do processo de tomada de decisões: clássico e administrativo. O modelo clássico ou racional, ilustrado na figura 1, supõe que as informações referentes à tomada de decisão estão disponíveis aos gerentes, os quais possuem a capacidade mental necessária para classificar e selecionar a mais decisão mais conveniente, ignorando qualquer incerteza no processo.

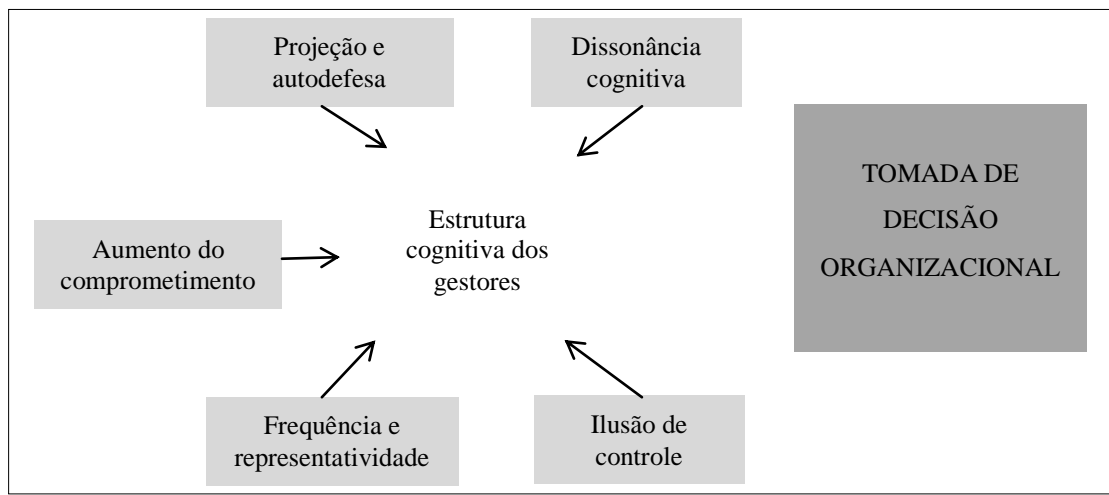
Figura 1 – O modelo racional de tomada de decisão.



Fonte: Jones, 2010, p. 277.

Já o modelo administrativo defende que é impossível o gestor ter acesso a todas as informações necessárias à tomada de decisão, há incerteza e risco nas decisões e a capacidade de tomada de decisão é determinada pelas limitações cognitivas dos administradores, como ilustrado pela figura 2.

Figura 2 – A distorção da tomada de decisão organizacional pelos vieses cognitivos.



Fonte: Jones, 2010, p. 289.

Considerando tanto o modelo administrativo quanto o modelo racional, quando se trata de analisar organizações de portes variados, as características cognitivas do principal gestor são fundamentais na compreensão da gênese do processo de tomada de decisão.

2.2 Estilo Cognitivo de Gestores

Cognição é um conceito amplo, relacionado à percepção, à ação finalizada, à organização conceitual, ao raciocínio, à aprendizagem, à comunicação e à linguagem (ANDLER, 1988) e também à forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam o conhecimento (HAYES; ALLINSON, 1994).

Segundo Piaget (1987 *apud* TURNER, 1987), o ser humano tem uma organização interna invariante responsável por um modo único de funcionamento, através do qual adapta as suas estruturas cognitivas. Nessa visão, cognição pode ser entendida como uma habilidade decorrente dos esquemas e estruturas criados pelo organismo para adaptação ao meio. O

desenvolvimento cognitivo consistiria de um esforço constante para se adaptar ao meio em termos de assimilação e acomodação.

Tanto as Conferências Macy, organizadas pela fundação filantrópica Josiah Macy Jr entre 1946 e 1953 com o intuito de elaborar uma Ciência geral do funcionamento da mente, quanto o modelo matemático de computador programável de Alan Turing, que deu origem ao conceito de máquina inteligente, foram precursores das ciências cognitivas, demonstrando sua origem na cibernética. Entretanto, desde o princípio as ciências cognitivas tiveram um caráter multidisciplinar que determinou sua rápida expansão para outras áreas, como biologia, psicologia, antropologia, etc., em um movimento chamado Revolução Cognitiva (ROZADOS, 2003); (VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2007); (DUPUY, 1996)

Princípios de cognição são encontrados na obra de Herbert Simon (1979) que influenciou fortemente as ciências sociais. Simon desenvolveu a teoria da racionalidade limitada, na qual relaciona o processo decisório e os aspectos cognitivos que o originam, tendo em vista os limites da racionalidade humana. O homem seria um ator econômico bombardeado por escolhas e decisões possuindo, porém, um limitado acervo de informações e capacidades de processamento (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A contribuição de Jung (1971) para o campo da cognição consistiu na elaboração dos tipos psicológicos, onde ele identifica duas dimensões básicas - a extroversão e a intuição - e quatro funções - pensamento, sentimento, sensação e intuição, que caracterizam as atitudes dos indivíduos.

Myers-Briggs (1942), por sua vez, desenvolveram um instrumento fundamentado na teoria dos tipos psicológicos proposta por Jung, o Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), na qual identificam dezesseis tipos resultantes da combinação de quatro escalas dicotômicas de preferências cognitivas. Para elas, os indivíduos poderiam ser extrovertidos ou intuitivos, em relação à motivação; sensação ou intuição, em relação à observação; pensamento ou sentimento, em relação à tomada de decisões; em relação ao modo de vida, julgamento ou percepção, gerando 16 diferentes tipos psicológicos. No que se refere à tomada de decisões, o trabalho de Myers-Briggs (1942) traz contribuição relevante para a gestão das empresas, ao distinguir indivíduos perceptivos, os quais preferem recolher informações em lugar de avaliar informações, dos avaliadores que preferem avaliar informações ao invés de recolhê-las, preferindo ordem e estrutura, sendo bastante utilizado no universo corporativo.

No interior do conceito de cognição, porém, distinguem-se algumas subquestões: competências, habilidades cognitivas e estilos cognitivos. Segundo o Documento Básico 2000 (INEP, 1999, p. 7),

Competências são as modalidades estruturais da inteligência, ou melhor, ações e operações que utilizamos para estabelecer relações com e entre objetos, situações, fenômenos e pessoas que desejamos conhecer. As habilidades decorrem das competências adquiridas e referem-se ao plano imediato do ‘saber *fazer*’.

Enquanto habilidade cognitiva subentende domínio de conteúdo e capacidade de desempenho do indivíduo, o estilo cognitivo relaciona-se principalmente à forma e a natureza desse desempenho (HAYES; ALLINSON, 1994). Pode-se dizer que a noção de estilo é, portanto, mais abrangente que habilidade, personalidade ou traço psicológico, pois se relaciona com as possibilidades de ação e pensamento, e não uma forma fixa de lidar com a realidade (STERNBERG, 1999).

Vários autores utilizam-se do termo estilo cognitivo muitas vezes com sentidos diferentes, porém a origem da expressão remonta ao início do século XX, com os estudos de Allport (1937) e Witkin (1954 *apud* ALENCASTRO; PICCOLI; GOMES, 2010). Estilo cognitivo pode ser considerando tanto a demarcação das diferenças individuais nos modos de percepção e de julgamento (ALLPORT), quanto à influência da percepção sobre o modo de pensar, identificando dois estilos principais: dependente e independente de campo (WITKINS) ou o modo de processar as informações, encontrando dezenove estilos cognitivos (MESSICK, 1976 *apud* PICONEZ, 2002) ou à forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimento, gerando vinte dimensões diferentes de estilos (HAYES; ALLINSON, 1994).

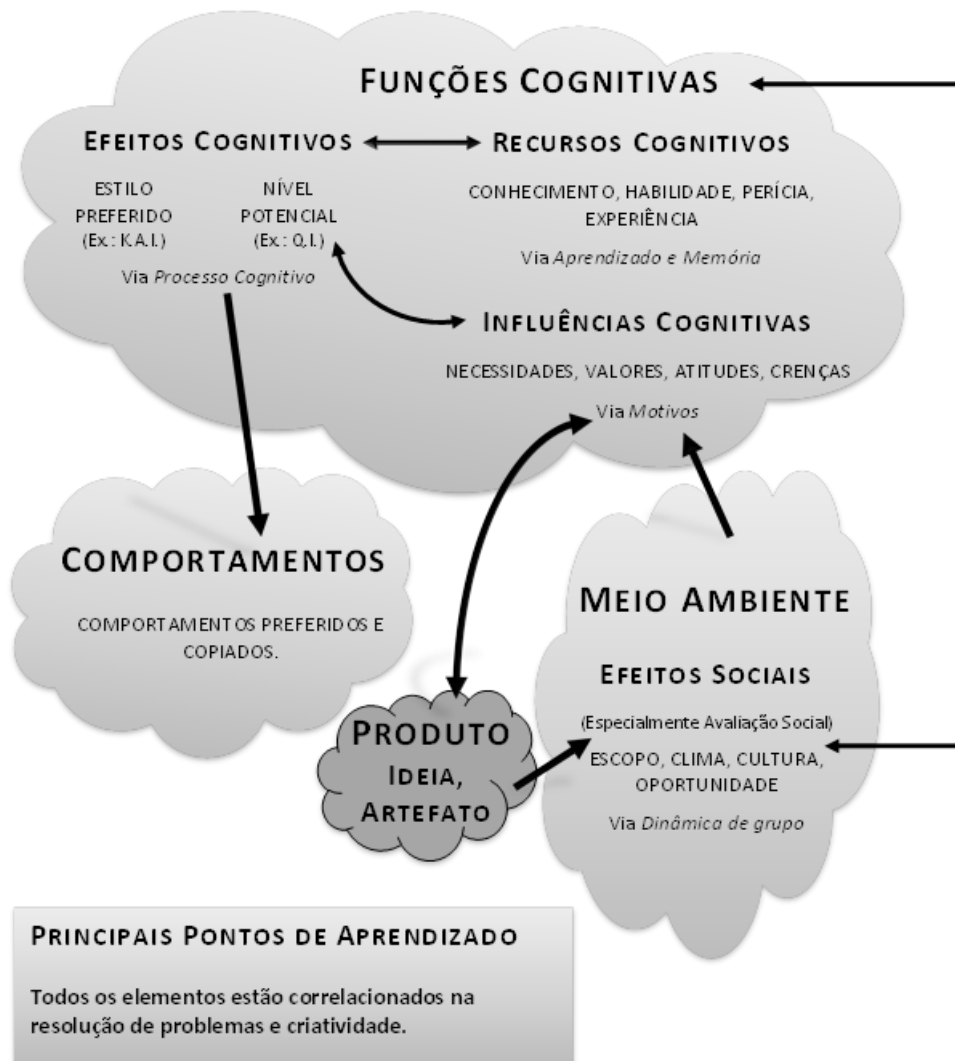
Torrance (1982) e Kirton (1976) empregam a expressão estilo cognitivo significando a relação entre criatividade e forma de pensar. Enquanto o primeiro estuda a predominância dos hemisférios cerebrais, o último propõe que os indivíduos apresentam diferenças estáveis nas formas de obter, organizar e utilizar informações na tomada de decisão, configurando estilos preferidos.

Kirton (2003) desenvolveu a Teoria da Adaptação e Inovação baseado no pressuposto que a resolução de problemas é parte da vida, sendo todo indivíduo portanto um agente de mudanças. A criatividade seria uma estrutura formada na infância ou até mesmo inerente a cada pessoa, que configura um modo preferencial no qual o indivíduo produz a resolução de

problemas, sendo por ele denominado estilo cognitivo. Nesse ponto, o autor diferencia estilo de capacidade cognitiva, na qual está embutido um juízo de valor, como por exemplo quociente de inteligência (QI), e também de comportamento, uma vez que este último é altamente flexível e eventualmente pode diferir do estilo, eventualmente. Juntamente com conhecimentos, experiências e valores, contribuem para formar a personalidade dos indivíduos.

Na figura 3 é apresentado um esquema do processo cerebral de resolução de problemas (funções cognitivas), destacando os três grandes domínios cognitivos: os efeitos da cognição, as influências da cognição e os recursos da cognição.

Figura 3 – Esquema de funções cognitivas.



Fonte: Adaptado de Kirton, 2003, p. 37.

A Teoria da Adaptação-Inovação define um *continuum* com dois polos indicando uma preferência por “fazer as coisas melhor” ou “fazer as coisas diferentemente”, sendo cada abordagem possuidora de fraquezas e potencialidades. Sua relevância está no auxílio da compreensão das preferências e consequentes comportamentos delas advindos, ajudando o alcance de um maior desempenho em uma organização, por exemplo.

O estilo cognitivo desafiador define o gestor que busca “fazer as coisas diferentemente”, ou seja, novas formas de resolver as questões estratégicas, através das quais a organização procura estar sempre à frente dos concorrentes. Esses gestores caracterizam-se pela inovação, obtida pela criação e ampliação de produtos e serviços. Já o estilo adaptativo caracteriza o gestor que adota a postura de “fazer as coisas melhor”, ou seja, enfatizando a precisão, eficiência, disciplina e atenção às regras. Suas práticas estratégicas utilizam experiências já testadas, por outrem ou por eles próprios, anteriormente. A constatação de que as pessoas possuem características adaptadoras ou inovadoras levou a um aprofundamento sobre os comportamentos relacionados a cada estilo, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Estilos cognitivos.

Adaptadores	Inovadores
Caracterizados pela precisão, confiança, eficiência, prudência e disciplina.	Vistos como indisciplinados, desafiadores de regras.
Buscam poucas soluções que são novas, criativas, relevantes e aceitáveis.	Produzem numerosas ideias que podem não parecer relevantes ou aceitáveis para outros.
Preferem situações bem estruturadas e estabelecidas.	Preferem situações não estruturadas
Importantes para situações em andamento.	Importantes para situações de mudança e crise
Vistos pelos inovadores como confiáveis, conformados, previsíveis, inflexíveis.	Vistos pelos adaptadores como não confiáveis, não práticos, ameaçadores do sistema estabelecido.
São capazes de manter alta exatidão em longos períodos de trabalho detalhado.	Suscetíveis a rotinas detalhadas somente por curtos períodos.
São autoridades na estrutura organizacional.	Tomam o controle em situações desestruturadas.
Raramente mudam, somente quando assegurados de forte suporte.	Oferecem critérios aos desafios, tem pouco respeito por comportamentos passados.
São essenciais para o funcionamento da empresa.	Mostram-se sem dúvidas quando geram ideias.
Sensíveis, mantem a coesão do grupo e cooperam.	Insensíveis, ameaçam a coesão do grupo.

Fonte: Adaptado de Kirton, 2003, p. 55.

O instrumento elaborado para mensurar a preferência por um dos estilos cognitivos foi chamado *Kirton Adaption-Innovation Inventory* (KAI), o qual consiste de um questionário com 32 itens, cada um com pontuação de 1 a 5, cujo resultado final oscila entre 32 e 160

pontos. Considerando a média 95-96, os resultados inferiores a ela, até o mínimo 32, representam os indivíduos com estilo adaptador, e os maiores, até o máximo de 160, representam os inovadores, em uma escala contínua.

Este instrumento foi testado por Goldsmith (1984), Kirton (1987), Foxall e Hackett, (1992) e Gimenez (2000), junto a alunos de graduação, gestores de diversos tipos e portes de organizações, obtendo confirmação da correlação entre altos escores na pontuação e aceitação de risco e inovação e evidências positivas para a validade e convergência da teoria de Kirton e o instrumento KAI.

A teoria de adaptação e inovação tem gerado uma grande quantidade de investigações, principalmente sob o enfoque organizacional. Khaneja (1982) e Goldsmith e Kerr (1991) e verificaram que empreendedores apresentam estilo cognitivo predominantemente inovador, enquanto administradores em geral têm estilo cognitivo analítico, decorrente de uma pontuação média. Gimenez (2000) apresenta também estudos em que os estilos cognitivos variam em função tanto da área de atuação, como engenharia, marketing, conforme Quadro 3, quanto do nível hierárquico dentro da organização.

Quadro 3 – Resultados do inventário KAI de acordo com as funções administrativas.

Subfunções	n*	Inventário KAI	
		M**	SD***
Subfunções internamente orientadas	159	95,89	13,21
Contabilidade de custos	42	93,41	13,03
Engenheiros técnicos	42	95,34	13,63
Gerência	61	96,19	11,32
Subfunções externamente orientadas	210	113,79	12,44
Finanças	26	119,70	12,25
Engenheiros-administradores	73	114,60	10,36
Diretores	67	113,97	10,88

* n – quantidade de entrevistados

** - média de pontuação dos entrevistados

*** - desvio padrão das pontuações

Fonte: Adaptado de Foxall, 1990, p. 1122.

Como os estilos cognitivos são caracterizados por comportamentos é natural que, dentro das organizações, influenciem a tomada de decisão e a formulação de políticas e objetivos. Assim, pode-se dizer que as escolhas estratégicas são influenciadas pelas características pessoais dos tomadores de decisões na empresa (SIMON, 1979; GIMENEZ, 2000).

2.3 Comportamento Estratégico das Empresas

Originário do ambiente militar, de onde herdou inclusive o nome *strategia*, que traduz-se do grego como comando do exército (PEREIRA, 1969), o conceito de estratégia esteve focado nesse setor até a Segunda Revolução Industrial. Após esse período, a formação dos mercados de massa proporcionada pelo desenvolvimento no setor de transportes impulsionou a adoção de estratégias empresariais que atuassem afetando o ambiente competitivo, através de economia de escala na produção e de escopo na distribuição (GHEMAWAT, 2000).

Bomtempo (2000) destaca que os precursores do que hoje se denomina estratégia foram Alfred Sloan, principal executivo da General Motors (GM) entre 1923 e 1946 e Chester Barnard, da International Telephone & Telegraph (ITT), ao longo dos anos 30. Contudo, Taylor (TAYLOR, 2011), em 1911 e Fayol (FAYOL, 1994, p. 26), em 1916, foram precursores, o primeiro por apregoar a separação entre desempenho da tarefa e coordenação, possibilitando a programação de tarefas por meio de informações fornecidas pelo sistema administrativo e o segundo, por distinguir como funções da administração prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, conceitos que se referem à avaliação do futuro e projeção de programas de ação, portanto afeitos à estratégia.

Ainda relacionada ao militarismo, mas já unindo à administração, a articulação da questão da alocação de recursos em um cenário de escassez foi uma estratégia essencial ao desempenho das nações em guerras nos séculos XIX e XX. Alguns nomes destacaram-se nesse aspecto, como Carl Von Clausewitz, George S. Patton, mas Robert S. McNamara, por ter atuado tanto na iniciativa privada quanto como Secretário da Defesa dos Estados Unidos à época da Guerra do Vietnã, tornou essa analogia ainda mais clara (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). McNamara procurou organizar informações de guerra em dados estatísticos que auxiliassem a tomada de decisões, assim como a quantificação de insumos na Ford auxiliou a reerguer a empresa, porém os resultados no primeiro caso não foram exitosos.

Mais recentemente, a utilização do termo estratégia é frequente no estudo das organizações, pois independente da natureza ou setor, todas estão sujeitas à complexidade do mundo atual. O mesmo avanço tecnológico que promove contínuas melhorias nos produtos e

serviços fornecidos também proporciona transporte e comunicações mais eficientes, acirrando a competição (HOSKISSON *et al.*, 2009) e demandando um posicionamento das organizações frente a essas questões.

A estratégia procura proporcionar aos gestores a possibilidade de orientar as organizações nesse ambiente complexo, apesar da existência de empresas bem sucedidas com estratégias implícitas ou até inconscientes. Para Oliveira (2010), entretanto, torna-se difícil manter-se competitivo sem o entendimento de próprias suas estratégias.

A busca pela elaboração de um construto válido nos mais distintos setores e portes de empresas tem movimentado os meios acadêmico e empresarial, levando, contudo, a resultados diversos e até contraditórios (FONSECA, 2001). Além disso, ao próprio termo estratégia estão associadas expressões distintas, como escolha estratégica, administração estratégica, planejamento estratégico, gestão estratégica, cada uma delas vinculada a uma corrente teórica.

Whittington (2006) identificou duas dimensões estratégicas: voltadas aos processos da estratégia ou aos resultados. As estratégias que visam aos processos distinguem-se as ações pelas quais elas são colocadas em prática são deliberadas ou emergentes, enquanto as que buscam resultados buscam maximização dos resultados ou resultados múltiplos. Dentro dessas dimensões, são citadas quatro abordagens genéricas de estratégia empresarial, podendo ser clássica, evolucionária, processualista ou sistêmica.

De forma semelhante, Carroll (1987) observou que os estudos sobre estratégia basearam-se em duas abordagens, natureza econômica ou organizacional, sendo a primeira voltada para as questões de conteúdo, ou seja, a relação entre estratégia e desempenho, e a última, voltada para questões de processo, ou seja, a compreensão sobre a formulação e implementação da estratégia.

Os teóricos que utilizam a abordagem econômica, como Porter (1991), preocupam-se com a maximização da eficiência face à concorrência, utilizando-se da ideia de ação racional para avaliar informações, custos de transações e a cultura de uma empresa. Vincula-se a essa corrente o conceito de escolha estratégica. Já os teóricos que se utilizam da abordagem organizacional, como Chandler (1962), defendem que as estruturas organizacionais são problemáticas, restringindo as decisões estratégicas e sua implementação. Buscam então construir uma teoria a partir do zero, baseando-se em observações institucionais e comportamentais e considerando estratégia como um processo. Essa abordagem deu origem ao planejamento estratégico.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000), a revisão da literatura existente sobre estratégia leva a 10 (dez) pontos de vista diferentes chamados escolas de pensamento estratégico, as quais podem ser agrupadas em prescritivas, descritivas e de configuração. Estas escolas apresentariam três conjuntos fundamentais de dimensões: de conteúdo, referindo-se a estratégia propriamente dita, de processo, referindo-se à sua concepção e contextuais, que enfatizam as condições que envolvem sua formação (CRUBELLATE *et al.*, 2005).

Tantas tendências demandam formas de abordagem e atuação diversas. Muitos autores já estudaram a estratégia nas organizações, porém na maioria dos estudos predominam os aspectos referentes ao seu processo formal de elaboração (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Na realidade empresarial também predominam as abordagens prescritivas, por subentender uma possibilidade de controle da realidade que é confortável para a alta administração.

O Quadro 4 apresenta a relação dos principais tipos e dimensões estratégicas, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel.

Quadro 4 – Escolas de estratégia.

Escolas		Estratégia como	Agente	Autores
Prescritivas	Design	Perspectiva planejada	Executivo principal	Selznick (1957) Andrewa (1971)
	Planejamento	Planos (ou posições) decompostos	Planejadores e procedimentos	Ansoff (1965)
	Posicionamento	Posições genéricas planejadas	Analistas e análises	Purdue (1970) Porter (1980 e 1985)
Descritivas	Empreendedora	Perspectiva única (visão)	Líder	Schumpeter (1950) Cole (1959)
	Cognitiva	Perspectiva mental	A mente	Simon (1947, 1957) March e Simon (1958)
	Aprendizagem	Padrões aprendidos	Aprendizes	Lindblom (1959, 1968) Cyert e March (1963) Weick (1969) Quinn (1980)
	Poder	Posições e padrões cooperativos e políticos	Qualquer um com poder (micro), toda a organização (macro)	Allison (1971) Pfeffer e Salancik (1978) Astley (1984)
	Cultural	Perspectiva coletiva	Coletividade	Rhenman e Normann (década de 1960)
	Ambiental	Posições genéricas específicas (nichos)	Ambiente	Hannan e Freeman (1977)
Integrativas	Configuração	Quaisquer das anteriores, em contexto	Quaisquer dos anteriores, em contexto	Chandler (1962) Grupo de McGill (Mintzberg, Miller, etc., década de 1970) Miles e Snow (1978)

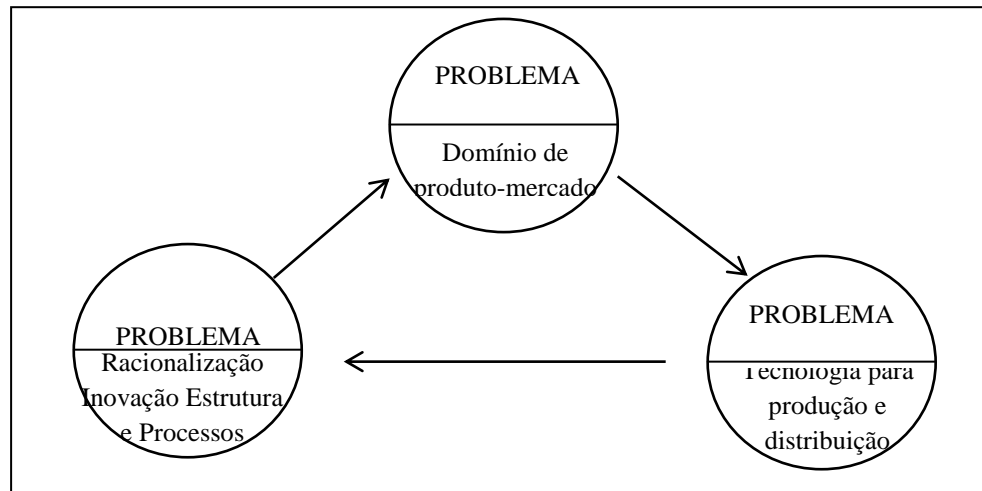
Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010.

Apesar da preponderância dos estudos prescritivos, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identificaram uma linha de pesquisa em estratégia em ascendência, a qual tem como pressuposto que a cognição do gestor da organização é determinante para a elaboração das estratégias, ou seja, que é necessário “[...] compreender a mente humana a fim de atender a formulação de estratégia.” (p. 173). Caracterizada por um enfoque descritivo, essa escola faz ligação entre a cognição do dirigente e suas escolhas estratégicas, através de duas abordagens, uma mais positivista, que entende a cognição como recriação do mundo, e uma interpretativista, que vê a cognição como recriadora do mundo.

Como definiram Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, estratégia na prática não é um plano, mas um padrão, uma coerência de comportamento ao longo do tempo. Da mesma forma, para Ansoff (1990), é chamado de comportamento estratégico “[...] o processo de interação entre empresa e ambiente, que gere modificações nas configurações e aspectos internos da empresa.” (p. 16). Para ele, podem ser identificados cinco níveis de comportamento estratégico nas organizações, correspondendo a dois extremos entre os quais se desenvolve uma gama de comportamentos acerca das perspectivas de informação e ação: estável, reativa, antecipação, exploração e criativo.

Mintzberg (1973) descreve três formas de comportamento estratégico nas empresas: o empreendedor, o adaptativo e o planejado. O tipo empreendedor enfatiza a centralização na figura do dono ou executivo-chefe, levando a estratégia a refletir suas aspirações, crenças e desejos; o modo adaptativo configura-se pela inexistência de objetivos claros, busca de soluções reativas e tomada de decisões incrementais desconexas; e, o tipo planejado depende de um analista que avalie custo e benefício através de análises sistemáticas. Nesse último caso, observa-se a não universalidade de aplicação, pois não será em qualquer porte de empresa que se comportará a figura de um planejador não proprietário ou gerente.

Já Miles e Snow (2003) desenvolveram um modelo cuja estrutura teórica é baseada em duas dimensões, sendo a primeira, um modelo geral de adaptação organizacional e a segunda, uma tipologia organizacional apresentando padrões de comportamentos diferentes. O modelo de adaptação organizacional dos autores explica que uma organização eficaz estabelece um processo contínuo de reavaliação de seus propósitos e realinhamentos com o meio ambiente e adequando sua estrutura de tarefas, relacionamentos, processos de tomada de decisão e de controle, chamado por eles de ciclo adaptativo, conforme figura 4.

Figura 4 – Esquema do ciclo adaptativo.

Fonte: Miles e Snow, 1978, p. 24.

O ciclo adaptativo é um modelo que procura demonstrar como o comportamento organizacional está relacionado com esse processo de adaptação, o qual possui três estágios conectados. Normalmente, porém não necessariamente, inicia-se pela fase empreendedora e posteriormente a engenharia e a administrativa. Na fase empreendedora, a organização procura solucionar os problemas de definição de produto-mercado, atitude de sucesso, política de crescimento e monitoramento do ambiente. A fase de engenharia consiste na seleção da tecnologia adequada para produzir e distribuir os produtos ou serviços escolhidos, e a fase administrativa corresponde à etapa onde há predominância da função administrativa, através de planejamento, estrutura organizacional e controle. Em cada fase a organização poderia desenvolver quatro comportamentos. Assim, este modelo sugere que organizações desenvolvem padrões de comportamento estratégico estáveis como forma de alinharem-se às alterações ambientais percebidas, podendo ser predominantemente defensivos, prospectores, analíticos e reativos.

No comportamento defensor, a organização caracteriza-se por alta especialização em sua área de atuação, com pouca tendência a procurar novas oportunidades. Seu (s) gestor (es) percebe a estabilidade no ambiente organizacional como um grande negócio, portanto sucesso consistiria em sua habilidade em manter agressivamente sua proeminência dentro do segmento de mercado escolhido.

O comportamento prospector caracteriza organizações que buscam continuamente novas oportunidades de produtos e mercados continuamente, através de um forte incentivo à

pesquisa e desenvolvimento. Para seu (s) gestor (es), é importante experimentar respostas a tendências ambientais emergentes, fazendo com que suas empresas sejam as geradoras de mudanças do setor onde se inserem.

As organizações com comportamento analista atuam em dois tipos de domínios de produto-mercado, um relativamente estável, e outro em mudança. Ao utilizar uma combinação de produtos/ mercados e estáveis e em mudança, essas organizações adotam as inovações mais promissoras desenvolvidas por prospectoras, sem a preocupação extensa com pesquisa e desenvolvimento.

Finalmente, o comportamento reativo refere-se a organizações nas quais os gestores frequentemente percebem mudança e incerteza ocorrendo em seus ambientes, mas não são hábeis em responder efetivamente. Segundo Gimenez (2000), este último é uma espécie de não estratégia, pois somente arrisca em novos produtos/serviços quando ameaçada por competidores com a perda de clientes importantes e/ou de lucratividade.

Conant, Mokwa and Varadarajan (1990) realizaram um estudo transversal, onde desenvolveram um instrumento fundamentado na teoria de Miles e Snow (1978), composto por 11 questões para as dimensões estratégicas, distribuídas entre os três ciclos adaptativos. Através deste questionário, é possível determinar o arquétipo predominante no comportamento estratégico das organizações, e ao operacionalizar o conceito, torna-se ferramenta eficiente de autoconhecimento, análise e eventual mudança de orientação estratégica.

Há outros autores que tratam de tipologias estratégicas, mas entre essa extensa literatura, a maioria dos estudos é voltada para as grandes corporações, considerando as empresas de menor porte uma miniatura daquelas (ROBINSON JR. & PEARCE II, 1984); (GIMENEZ, 2000).

A taxonomia desenvolvida por Miles e Snow tem como vantagem a aceitação em empresas dos mais variados portes (GIMENEZ, 1997), uma vez que aponta como a empresa compete em determinado negócio (estratégia competitiva), e não decisões sobre o tipo de negócio que a empresa deve atuar (estratégia corporativa). Grande parte das classificações enquadra-se no segundo caso, considerando as pequenas empresas como um único tipo de comportamento estratégico.

Segundo a RAIS (BRASIL, 2011), cerca de 80% das empresas de construção civil podem ser enquadradas como de pequeno e médio porte, utilizando-se o critério do número de

funcionários. Assim, a tipologia desenvolvida por Miles e Snow tem a vantagem de classificar empresas de construção civil, predominantemente composta por pequenas construtoras, locais.

As empresas de médio e pequeno porte não se comportam como miniaturas das grandes corporações. Se muitas vezes possuem dificuldades para competir nos mercados, como baixa capacidade financeira e de investimento, práticas produtivas geralmente defasadas, deficiências gerenciais, entre outras, também possuem vantagens fundamentais em relação às grandes organizações no aspecto estratégico, decorrentes da centralização das decisões na pessoa do proprietário-gestor (LEONE, 1999; COSTA, 2005). Segundo Bortoli Neto (1980), as pequenas e médias empresas são mais ágeis e flexíveis, ou seja, apresentam “[...] elevado espírito de iniciativa [...] grande capacidade de adaptação a mudanças ambientais”.

No Brasil, a partir do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, Lei Complementar 123/06, (BRASIL, 2006), são estabelecidas normas gerais de tratamento diferenciado e favorecido dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte. Tal tratamento, aliado à flexibilidade estratégica dessas organizações, impulsionou-as a melhores condições de concorrência com empresas de porte maior.

Por outro lado, Mello *et al.* (2008, p. 261) alertam que as empresas de micro e pequeno porte acabam “[...] comprimidas entre as grandes empresas que dominam o mercado de alta renda e pelo setor informal que lhes rouba os consumidores de renda baixa e média.”. Gonçalves e Koprowski (1995) complementam afirmando que a grande taxa de mortalidade dessas organizações torna discutível considerar a flexibilidade e agilidade apregoadas como indicativo de vantagem competitiva.

Para Almeida (1994), as pequenas empresas são eficientes no dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Assim, a afirmação de Porter (1995) de que quanto menor a empresa mais importante é a estratégia, adquire coerência com o contexto já apresentado, pois, como o autor define, a empresa de menor porte torna-se mais vulnerável às variações do mercado e por isso precisa apreender o ambiente competitivo com maior nitidez e velocidade.

Nas empresas de menor porte, a estratégia vem carregada por pessoalidade, pois na maioria das vezes, a propriedade e a administração são desempenhadas pela mesma pessoa (NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO, 1999). A concentração do poder na figura do executivo-chefe (MINTZBERG, 1995), determina que a maioria das decisões (de operacionais a

estratégicas) passe pelo crivo dele e sejam consequência de seu modo de pensar e experiências vividas.

Da mesma forma, Gimenez (2000) identificou três focos principais nos estudos sobre estratégia em pequenas empresas: no econômico, no administrador e no empreendedor. Na perspectiva econômica, o foco é o desempenho, observado através de índices como lucratividade, mortalidade, crescimento, entre outros, enquanto a perspectiva administrativa foca o contraste entre a administração das pequenas e grandes empresas, nos mais variados aspectos: tomada de decisão, planejamento, marketing, etc. Já a perspectiva empreendedora aborda o processo de formulação e implementação da estratégia, inclusive a relação existente entre ambiente, personalidade do gestor-proprietário e recursos da organização.

2.4 Comportamento Estratégico e Estilo Cognitivo

O trabalho de Kirton (1976) sobre estilos cognitivos encontra consonância com os estudos de Miles e Snow (2003) sobre comportamento estratégico, pois estes últimos enfatizam o caráter dinâmico do processo estratégico das organizações. Ao basearem-se no enfoque de escolha estratégica, Miles e Snow esclarecem que a estrutura organizacional, apesar de pré-ordenada pelas condições ambientais, é fortemente influenciada pelos altos administradores, que são o elo entre organização e ambiente.

Em ambos os trabalhos, afere-se o grau de adaptabilidade – seja da organização ou do gestor – que, nas micros, pequenas e médias empresas, tendem a ser coincidentes, pela centralização de funções em um único indivíduo gestor-proprietário.

A relação entre estratégia e estilos cognitivos vem sendo investigada por diversos autores. Gallen (1997) identificou que as características pessoais do tomador de decisões influenciam diretamente o diagnóstico, as escolhas e a direção estratégica da organização. Sadler-Smith (1998) e Hayes e Allinson (1994) observaram a grande diversidade de estilos, assegurando que certos estilos podem ser mais apropriados a determinadas situações, contudo não existem estilos “melhores”.

Os estudos evidenciam que o estilo de criatividade dos gestores está intrinsecamente ligado ao comportamento estratégico da empresa, pois são responsáveis pelas escolhas estratégicas. Dessa forma, explica-se o fato de empresas em um mesmo local e setor utilizarem diferentes formas para atingir o objetivo comum, sucesso empresarial. A análise

comparativa teórica entre os modelos de Miles e Snow (2003) e Kirton (1976), segundo Gimenez (1998), indicou evidências de que organizações com comportamento estratégico prospector teriam gestores com estilo cognitivo inovador e que o comportamento defensivo estaria relacionado a um estilo adaptativo de solução de problemas.

Em diversas pesquisas, realizadas em várias cidades do Brasil e na Grã-Bretanha, em empresas de diversos portes e setores, utilizando-se de várias metodologias, como grades de repertório, mapas mentais, e os instrumentos propostos por Kirton e Conant, Mokwa and Varadarajan (1990), Gimenez (2000) identificou que, em algumas situações, há também uma forte participação da turbulência ambiental nas escolhas estratégicas, mas em outras, verificou que a influência do contexto ambiental decorre de sua percepção pelo gestor. Especialmente no trabalho realizado em dirigentes de empresas varejistas de shopping-centers, no entanto, ele observou que dirigentes com estilo inovador não apresentaram estratégia defensiva, e, em seu extremos, tendem a ter estratégias prospectoras, o que reforça as características destacadas por Kirton.

Baseado nos trabalhos que realizou, Gimenez demonstrou que a abordagem cognitiva pode contribuir com o estudo do comportamento estratégico das organizações, apresentando três modelos que permitem testar empiricamente essa relação: o primeiro, onde estaria incluída a variável de turbulência ambiental, o segundo, onde as variações de escolha estratégica são explicadas pelo estilo cognitivo e o último, que rejeita o viés cognitivo.

Os estudos de Gimenez serviram como referência para outros pesquisadores no Brasil. Gomes (2004), em seu trabalho em pequenas empresas no interior de São Paulo, apresentou que em duas áreas das três (empreendedora, engenharia, administrativa) identificadas por Miles e Snow no ciclo adaptativo, a relação entre estilo cognitivo e comportamento estratégico é estatisticamente demonstrável. Já Reis (2007), estudou indústrias de pequeno e médio porte e verificou correlação entre estilo cognitivo inovador e comportamento estratégico prospector e reativo, enquanto Ribas (2007), não obteve essa correlação.

Brunaldi (2005) desenvolveu seu trabalho na indústria da construção civil de Florianópolis, obtendo como média do KAI 91,78, o que indica um estilo cognitivo tendendo ao adaptador, e quase a metade das empresas com comportamento estratégico analítico. Apesar de não verificar interação estatisticamente significativa entre estilo cognitivo e estratégia, ela observou uma tendência de associação entre comportamento estratégico

prospector e gestor inovador, assim como estratégias analíticas e defensivas em indivíduos com um estilo adaptativo de resolução de problemas.

Há também estudos que procuram relacionar o comportamento estratégico das empresas com a formação do gestor, gênero e com as fontes de informação por ele utilizadas (CARTER, 2001); (FERREIRA, 2005). Contudo, a maioria dos autores considera que a despeito da importância da formação e da informação disponíveis ao gestor, são os processos mentais do gestor os fatores primordiais de percepção da realidade e recriação em padrões de comportamento. Por este motivo, esta pesquisa explorou a relação entre estilo cognitivo e comportamento estratégico, contudo analisando também aspectos como gênero e formação do dirigente.

3 METODOLOGIA

3.1 Definição do Problema e Hipóteses

A pesquisa almejou analisar as empresas de construção civil da cidade de Porto Velho, caracterizando de maneira geral o comportamento estratégico adotado por elas e os estilos cognitivos apresentados por seus gestores, bem como verificar possíveis relações de causalidade entre essas questões. Em consonância com o exposto no referencial teórico e os objetivos desejados, este trabalho identifica as seguintes variáveis:

- Variável independente: estilo cognitivo dos gestores.
- Variável dependente: comportamento estratégico.
- Variáveis de controle: porte das empresas, tempo de atuação da empresa e do gestor, características dos gestores, gênero, idade, escolaridade do gestor.

Portanto, partindo da premissa de que os estilos cognitivos dos gestores podem influenciar o comportamento estratégico das organizações (GALLEN, 1997; SMITH, 1999; GIMENEZ, 1997; ALLINSON, CHELL, HAYES, 2000), a pesquisa adotou:

Hipótese de Trabalho: o comportamento estratégico empresas de construção civil de Porto Velho está correlacionado ao estilo cognitivo dos gestores.

Utilizaram-se as seguintes **Hipóteses de Pesquisa:**

- Hipótese I - dirigentes com estilo cognitivo mais inovador tendem a desenvolver comportamento estratégico prospectador nas organizações que administram e dirigentes com estilo cognitivo mais adaptador costumam adotar o comportamento estratégico defensivo.
- Hipótese II – a área de atuação da construção civil atrai indivíduos com estilo cognitivo mais alto.
- Hipótese III - em ambientes mais turbulentos, como Porto Velho, predomina o comportamento estratégico inovador e o estilo cognitivo prospectador.

3.2 Delineamento da Pesquisa

Os métodos utilizados correspondem aos procedimentos lógicos a ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos, os quais, para Gil (1999) podem ser: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético ou fenomenológico. Nesta pesquisa, utilizou-se o método hipotético-dedutivo, pois as hipóteses foram sugeridas pelo referencial teórico e foram testadas com o intuito de refutá-las ou corroborá-las.

Esta pesquisa procurou “[...] resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem.” (p. 26), no caso, as relações entre comportamento estratégico e estilo cognitivo em empresas de construção civil, podendo ser então classificada como pesquisa aplicada.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como quantitativa, por traduzir em números as informações coletadas dos empresários, dirigentes e gerentes acerca dos elementos considerados no processo de administração, além de proporcionar uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões, generalizando-se a partir de uma amostra estatisticamente válida para toda população analisada. (CRESWELL, 2010). Permitiu também testar ou verificar teorias, como as desenvolvidas por Kirton (1976) e Miles e Snow (1978), relacionando as variáveis em questões ou hipóteses. De acordo com Creswell (2010),

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois teve como objetivo principal “[...] a descrição das características de determinada população [...], além de visar o estabelecimento de relações entre variáveis”, no caso, proporcionar um panorama do comportamento estratégico, estilo cognitivo das empresas do setor de construção civil da cidade de Porto Velho (GIL, 1993, p. 42).

O tipo de estudo utilizado foi um levantamento, porque, além de mais adequado a pesquisas descritivas que explicativas, a pesquisa por amostragem possibilita generalizações para uma população inteira a partir de uma pequena parcela da população (REA; PARKER 2000). Como se limitou a detectar o que aconteceu, observando relações empíricas entre as variáveis, é considerada uma pesquisa *ex-post-facto* (BABBIE, 1999) e o fato de uma vez ter envolvido a coleta de informações de uma amostra da população em um momento no tempo para descrever uma população nesse determinado tempo a caracteriza um estudo transversal (MALHOTRA, 2001).

3.3 Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis

Nesta pesquisa, as variáveis são definidas constitutiva e operacionalmente da seguinte forma:

a) Estilo cognitivo

Definição constitutiva: De acordo com Allport (1937), o termo “estilo cognitivo” designa abordagens individuais para resolver problemas, receber e recuperar informações memorizadas. Da mesma maneira, para Kirton (1976), estilos cognitivos são diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, organizar e utilizar informação na tomada de decisão, estabelecidos em um contínuo que vai de extremos adaptadores a extremos inovadores.

Definição operacional: A mensuração ou verificação desses atributos foi elaborada por Kirton em um instrumento chamado Kirton's Adaptation-innovation Inventory (KAI), já testado e validado, cujo resultado é obtido através de um questionário de auto avaliação, variando entre 32 e 160 pontos, com média entre 95 e 96 (Anexo A).

b) Porte das empresas

Definição constitutiva:

De acordo com a Medida Provisória nº 2.190-34, de 23 de agosto de 2001 (BRASIL, 2001), as empresas de grande porte, tipos I e II, possuem faturamento anual superior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais), de médio porte, tipo III, possuem faturamento anual igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) e superior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais), e do tipo IV, possuem faturamento anual igual ou inferior a R\$ 6.000.000,00. (seis milhões de reais). Já empresas de pequeno porte auferem faturamento anual entre R\$ 360.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e R\$ 3.600.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais), e as microempresas, inferior a R\$ 360.000,00 (duzentos e quarenta mil reais), de acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006), atualizada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011 (BRASIL, 2011).

Definição operacional: Procurou-se distinguir o porte das empresas através do nome empresarial, uma vez que microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), para

usufruírem de tratamento jurídico diferenciado, no que tange aos campos administrativo, trabalhista, previdenciário, creditício, de desenvolvimento empresarial e tributário, necessariamente agregam essas siglas ao final do nome. Como o enquadramento não é obrigatório, porém, preferiu-se confirmar essa informação junto aos gestores quando da realização do levantamento, na forma de uma questão do levantamento.

c) Comportamento estratégico

Definição constitutiva: Processo de interação com o ambiente acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos. (ANSOFF, 1983, p. 16). Serão utilizados os quatro tipos de comportamento estratégico identificados por Miles e Snow (MILES, SNOW, 2003): prospector, analítico, defensivo e reativo.

Definição operacional: Por meio do questionário apresentado no trabalho de Conant, Mokwa and Varadarajan (1990), já testado e validado, foi verificada a estratégia genérica utilizada em cada organização (Anexo B). O instrumento é composto por onze questões, onde cada alternativa corresponde a um tipo de estratégia genérica - prospectora, analítica, defensiva ou reativa.

3.4 População e amostragem

A população foi delimitada pela relação das empresas de construção civil da cidade de Porto Velho, fornecida pelo no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado de Rondônia (CREA RO). Tal listagem informa a existência de 195 empresas registradas como empresas de construção civil em Porto Velho, porém constatou que há muitas organizações sem fim lucrativo, como secretarias de governo e instituições de interesse de categorias profissionais.

Após esta primeira análise, constatou-se a necessidade de um contato telefônico com as empresas restantes, informando sobre a existência da pesquisa em empresas de construção civil, e o foco do trabalho. Nesse contato, realizado em julho de 2013, mais algumas empresas foram excluídas da população, pois informaram que, apesar de registradas junto ao CREA,

não realizavam serviços de construção civil, e sim outros serviços de engenharia, tais como projetos, avaliações, perícias, consultorias, comunicações, navegação, mineração, etc.

As restantes, 142 empresas, foram consideradas como a totalidade das empresas de construção civil ativas. Aplicou-se a fórmula para cálculo do tamanho da amostra de uma população finita apresentada por Silva *et al.* (1997, p. 135) e Luchesa e Chaves Neto (2011, p. 24):

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot z^2}{p \cdot q \cdot z^2 + (N - 1)e^2}$$

onde:

n = tamanho da amostra,

Z = valor correspondente ao nível de significância α na distribuição normal padrão,

p = variabilidade positiva,

q = variabilidade negativa,

N = tamanho da população,

e = precisão ou erro.

A determinação do tamanho da amostra para a aplicação dos questionários foi definida considerando um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de erro de 5% (SMILES; MCGRANE, 2006, p. 175). Quanto à variabilidade, utilizou-se o critério apresentado por Luchesa (2011), de que quando desconhecidas as variabilidades positiva e negativa, recomenda-se usar $p \cdot q = 0,25$. Assim:

$$n = \frac{122 \cdot 0,25 \cdot 1,96^2}{0,25 \cdot 1,96^2 + (122 - 1)0,05^2} = 103,874$$

Considerando-se uma amostra de 104 empresas foram iniciados os trabalhos de coleta de dados, que duraram cerca de três meses, de julho a setembro de 2013. Foram enviadas mensagens de correio eletrônico para toda população de empresas de construção civil, de Porto Velho, contudo sem obter retorno.

Optou-se então por entregar pessoalmente os questionários impressos em todas as empresas, algumas vezes, sendo necessário voltar mais de uma vez para conseguir seu retorno. Dessa forma, conseguiu-se 102 questionários respondidos e validados, com todas as questões devidamente preenchidas. A amostra ficou, portanto, dentro do limite de nível de

confiança de 90%, ou seja, mínimo de 84 questionários, e bastante próxima do nível de confiança de 95%, estimado em no mínimo 104 questionários.

3.5 Dados e Fontes

Os dados foram de dois tipos:

- dados primários - foram coletados por meio de pesquisa de campo, utilizando-se como instrumento questionário aplicado junto aos gestores das empresas da amostra, cujas questões aferiram o estilo cognitivo do gestor e o comportamento estratégico da organização, conforme Anexos A e B.

- dados secundários - foram coletados de fontes como Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Ministério do Trabalho e Emprego, Secretaria de Políticas Públicas de Emprego (RAIS/ MTE), Junta Comercial do Estado de Rondônia (JUCERO), Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA RO), Sindicato da Indústria da Construção Civil de Porto Velho (SINDUSCON) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Tais dados apurados forma do tipo geral, como taxas de mortalidade de empresas, participação econômica, taxas de emprego do setor da construção civil, etc.

3.6 Instrumentos de Coleta de Dados Primários

O instrumento de coleta de dados foi baseado na pesquisa de Gimenez (2000), consistindo de um questionário dividido em três partes, auto administrado, ao supor que os respondentes tenham conhecimento e motivação para preenchê-lo individualmente (HAIR *et al.*, 2005)..

A primeira parte do instrumento consistiu de sete perguntas, sendo as quatro primeiras referentes às características pessoais do gestor: idade, gênero, se é o principal gestor da empresa, formação educacional. As últimas três perguntas são informações acerca das características da empresa: quantidade de funcionários, idade e porte da empresa.

A parte II do questionário compõe-se de 33 questões referentes ao estilo cognitivo do gestor, provenientes do inventário da Adaptação e Inovação de Kirton – KAI (1976), que estabelece dois tipos de estilos cognitivos: o Adaptador e o Inovador. As respostas indicam, em uma escala Likert, se os respondentes consideram muito difícil, difícil, indiferente, fácil,

muito fácil se apresentarem de maneira consistente, durante um longo período de tempo em cada situação proposta.

A última parte do questionário referente ao comportamento estratégico da empresa foi extraída do modelo Conant, Mokwa and Varadarajan (1990) e consiste de 11 questões, onde o respondente deve escolher entre as quatro alternativas propostas a que melhor se adequa ao comportamento estratégico da empresa (prospectora, analítica, defensiva ou reativa). Esse instrumento foi desenvolvido pelos autores para a realização em pesquisa desenvolvida junto à Organização Americana de Manutenção da Saúde (HMO), constituída por 406 empresas de planos de saúde, à época.

No Brasil, ambos os instrumentos foram testados e validados por Gimenez (1998; 2000), Pérola e Gimenez (2000), em pesquisas em empresas de setores variados. Nestes estudos, os autores verificaram que, apesar da forte influência ambiental nas escolhas estratégicas dos gestores de pequenas empresas, o estilo cognitivo interfere na percepção atuando como interpretador deste ambiente competitivo.

3.7 Validade e confiabilidade da pesquisa

As questões da segunda e terceira partes do questionário são modelos já validados na pesquisa de Gimenez (2000). Segundo Kirton (2010), A validade da segunda parte do questionário foi realizada inicialmente no trabalho de Kirton (1976) através de análise fatorial, que indicou a existência de três fatores, com grau de confiança interno acima de 75. Já as questões da terceira parte foram validadas individualmente na pesquisa de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), por meio de um reteste enviado para os primeiros 102 respondentes, o qual obteve uma taxa de resposta utilizável de 46%, com coeficiente de teste e reteste variando entre 0,56 a 0,82 e média de 0,69.

A primeira parte do questionário consiste de 7 perguntas elaboradas para este trabalho, cuja validade interna e externa foram verificadas em um pré-teste. Na ocasião, as questões foram enviadas para 5 empresários de outros setores, não havendo quaisquer dúvidas quanto à interpretação das questões.

3.8 Análise de Dados

Gil (1993) define o processo de análise de dados como envolvendo codificação de resposta, tabulação de dados e cálculos estatísticos e interpretação de dados, quando se estabelece a ligação dos resultados obtidos com os provenientes de teorias ou de estudos anteriores.

As variáveis da primeira parte do questionário foram identificadas como administrativas (ADM), sendo algumas nominais (gênero, porte da empresa, função na empresa), outras ordinais (escolaridade e tempo de operação da empresa) e as restantes escalares (idade, tempo de gestão, quantidade de funcionários).

As variáveis da segunda parte do questionário foram identificadas como cognitivas (COGN). A contagem dos pontos seguiu o inventário da Adaptação e Inovação de Kirton – KAI (1976), em escala Likert, considerando-se 1 ponto para “discordo totalmente”, 2 pontos para “discordo parcialmente”, 3 pontos para “indiferente”, 4 pontos para “concordo parcialmente” e 5 pontos para “concordo totalmente”. A pontuação entre 32 e 79 pontos classifica o respondente como extremo adaptador, entre 80 e 95, como adaptador, entre 96 e 112, como inovador, e acima de 112 pontos, até o máximo de 160 pontos, será classificado como extremo inovador.

Já na terceira parte do questionário, as variáveis foram identificadas como estratégicas (EST). As 11 questões apresentam quatro possibilidades de resposta, cada uma correspondendo a um tipo de estratégia genérica adotada pela empresa, sendo a identificação da estratégia predominante feita através da contagem das respostas em cada estratégia. Em caso de empate entre as estratégias analíticas, prospectoras e defensivas, a empresa foi classificada como portadora de comportamento analítico; já o empate entre qualquer das estratégias anteriores com a estratégia reativa classificou a empresa como reativa.

A análise dos dados foi obtida pela utilização de técnicas estatísticas descritivas, incluindo medidas de posição, as quais retratam o que é característico do grupo, medidas de dispersão, aferindo como os indivíduos estão distribuídos no grupo e medidas de associação, para medir o nível de relacionamento entre variáveis. Foi empregado o *software* SPSS para os testes estatísticos.

Procurou-se medir essa associação através da identificação da correlação entre as variáveis, como forma de verificar como as variáveis variam conjuntamente, medindo a

intensidade e a direção da relação linear ou não linear entre elas. Foram analisadas correlações simples e múltiplas, as primeiras mediram o grau de relacionamento entre duas variáveis e as últimas, uma variável dependente e um conjunto de outras variáveis, procurando regularidades.

O coeficiente de correlação Pearson (r), utilizado em correlações simples, varia de -1 a 1, com o sinal representando direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor, quanto mais próximo à zero, indica correlação mais irrelevante. Para Dancey e Reidy (2005), r entre 0,10 e 0,30 é considerado fraco, entre 0,40 e 0,60 é moderado e acima de 0,70 é forte.

Pelo grande extensão do questionário, utilizou-se análise fatorial para compreender como uma variável ou grupos de variáveis relaciona-se em relação a outras.

Figueiredo e Silva (2010) destacam como função da análise fatorial “[...] reduzir uma grande quantidade de variáveis observadas em um número menor de fatores” (p. 163), considerando-se fator a combinação linear das variáveis (estatísticas) originais. Já Malhotra (2001), identifica como função da análise fatorial a identificação de dimensões latentes ou fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis.

Para a análise fatorial, o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é indicado para verificar o ajuste dos dados utilizando diversas variáveis simultaneamente, e quanto mais próximos de 1 os valores estiverem, maior a correlação entre elas. Além do KMO, o teste de Bartlett foi usado para verificar premissas, testando a hipótese da matriz de correlação ser uma matriz identidade, ou seja, a diagonal principal igual a 1 e todos os outros valores serem zero.

Para verificar a possibilidade de adotar a análise multivariada, utilizou-se a análise de Alfa de Cronbach. Segundo Corrar (2012, p. 64), ela é utilizada para medir a consistência interna de um conjunto de dados, onde a ideia principal relacionada a tal consistência é de “que os itens ou indicadores individuais da escala devem medir o mesmo constructo e, assim, ser altamente correlacionado”.

De acordo com Kining e Franses (2013 apud CORRAR, 2012, p. 66), “o pressuposto para a análise de Alfa de Cronbach é de que os itens (variáveis) são paralelos, ou seja, as medidas têm scores verdadeiros e idênticos e erros não correlacionados tem variâncias homogenias”.

O teste do Alfa de Cronbach assume valores entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1 estiver, melhor será a fidedignidade do constructo. Corrar (2012, p. 65) observa que Nunally (1978), Dutra (2000) e Miguel (2002), afirmam que “o valor mínimo para o Alfa

de Cronbach deve ser 0,7 para pesquisa preliminar, 0,8 para pesquisa básica e de 0,9 para pesquisa aplicada”. Entretanto, não existe consenso, para tal regra, há teórico que divergem, como é o caso de Hair (1998 apud CORRAR, 2004, p. 65), que sugere o Alfa com scores maiores que 0,7 como ideais e acima de 0,6 aceitáveis para pesquisas exploratórias.

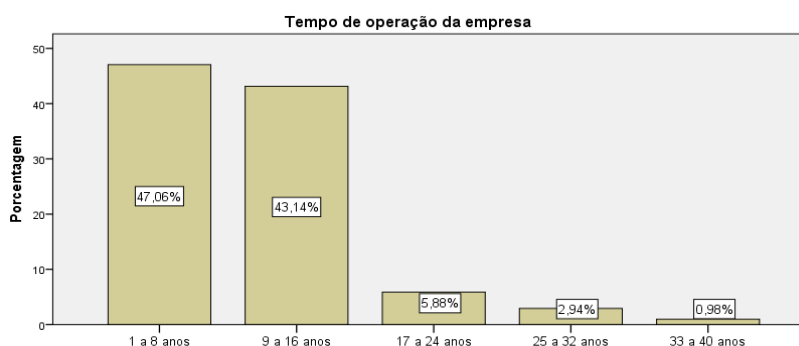
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os dados coletados nas 102 empresas pesquisadas são apresentados, analisados em medidas de tendência central e procuradas correlações entre as variáveis, buscando-se atingir os objetivos propostos na introdução. Para tanto, foram confrontados com os conceitos apresentados no Referencial Teórico-Empírico, com o intuito de estabelecer identificações e comparações.

4.1 Características das Empresas

Neste item, são apresentadas as características demográficas das empresas de construção civil pesquisadas: número de funcionários, idade e porte da empresa, buscando alcançar o primeiro objetivo específico proposto para este estudo, ao delinear o setor na cidade de Porto Velho. No gráfico 1 são apresentados os dados sobre este aspecto.

Gráfico 1 – Tempo de Vida da Empresa.

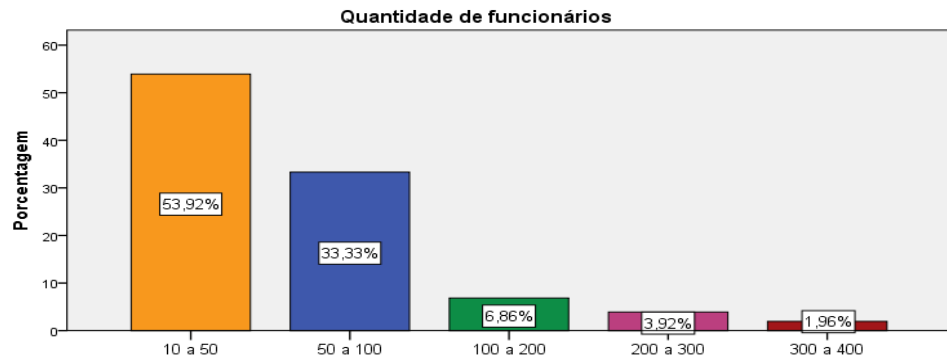


Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que quase metade das empresas pesquisadas tem entre 1 e 8 anos de idade, o que, somado às empresas com 9 a 16 anos de atuação, perfaz 90% do total. Ou seja, o setor é composto predominantemente por empresas jovens, fundadas em um período de acelerado crescimento no setor de construção civil, correspondente à instalação das Usinas Hidrelétricas de Santo Antônio e Jirau, e talvez ainda sem ter sofrido alguma grande crise que demande redirecionamento estratégico. A idade média das empresas é de 10,11 anos, e há apenas duas empresas com 30 anos ou mais.

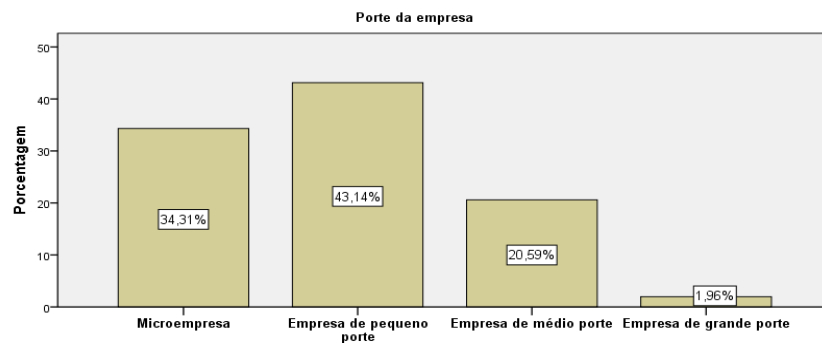
O porte das empresas foi verificado considerando os dois critérios mais utilizados, número de funcionários e receita bruta, conforme gráfico 2 e 3.

Gráfico 2 – Quantidade de Funcionários.



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 3 – Porte da Empresa pela Receita Bruta.



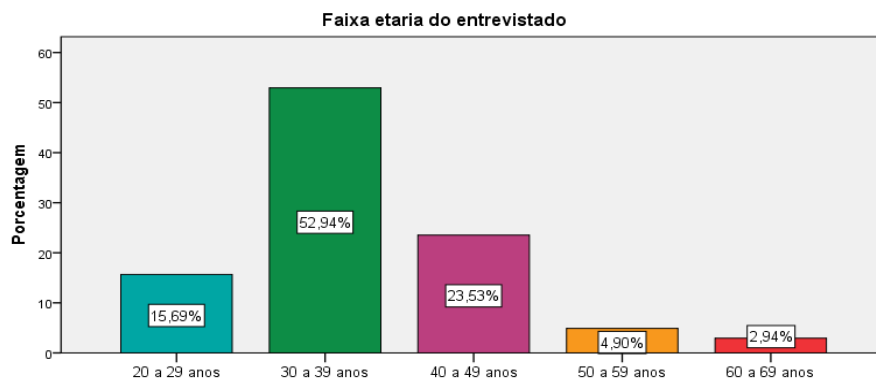
Fonte: Elaborado pela autora.

Assim segundo o critério do SEBRAE/ IBGE, mais da metade das empresas são micro ou pequenas e, segundo o critério da Lei 123/2006, quase 80% das empresas têm essa característica. A proporção de médias empresas, segundo as duas classificações, segue com diferença: 1/3 segundo a quantidade de funcionários e 1/5 segundo a receita bruta. Depreende-se dessas informações que é um setor que emprega quantidade considerável de funcionários em proporção a seu faturamento. Trata-se de um setor predominantemente de pequenas empresas, pois apenas duas declararam ser de grande porte e apenas 7 que empregam mais de 100 funcionários.

4.2 Características dos Gestores

Atendendo ao segundo objetivo específico, este item traça um perfil do gestor setor da construção civil de Porto Velho, através de suas características demográficas. No gráfico 4 são apresentados os resultados sobre a faixa etária do gestor.

Gráfico 4 – Faixa Etária do Gestor.

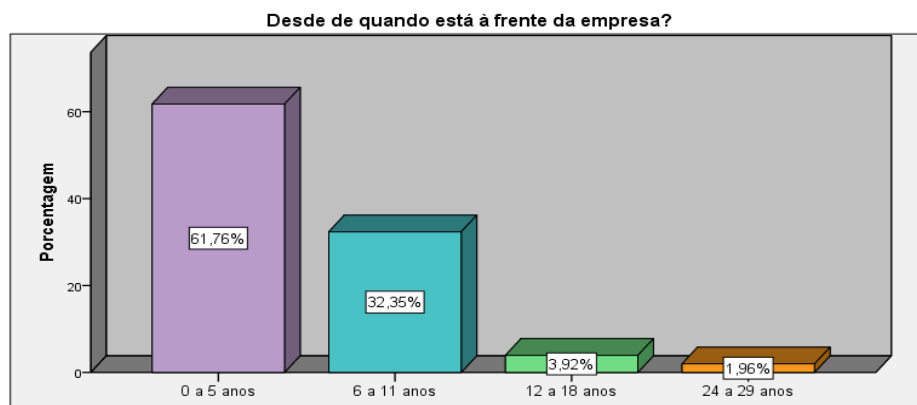


Fonte: Elaborado pela autora.

Da mesma forma que na idade das empresas, a idade dos seus gestores é majoritariamente jovem. Quase 70% dos entrevistados têm menos de 40 anos. A média de idade verificada é de 37,38 anos e a moda, a idade que mais se repete, é 37 anos, havendo apenas três gestores com idade igual ou superior a 60 anos.

O gráfico 5 apresenta as frequências de faixas de tempo em que o gestor está na administração da empresa.

Gráfico 5 – Tempo Como Gestor da Empresa.

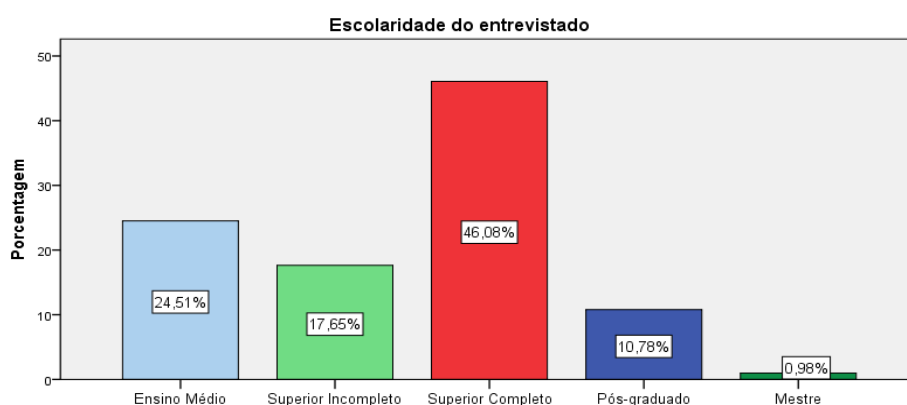


Fonte: Elaborado pela autora.

A relação entre idade média da empresa e tempo médio do administrador à frente da empresa indicou, respectivamente 10,11 e 5,38 anos, bastante inferior aos 25 e 10 anos observados na pesquisa de Gimenez (2000). Essas empresas são mais jovens do que as estudadas por Gimenez, porém possuem uma estrutura relativamente maior em termos de quantitativos de empregados do que as empresas observadas por aquele autor. Pode-se dizer que essa é uma característica regional de Porto Velho, um mercado novo e de rápido crescimento impulsionado pelos investimentos de grandes obras de infraestrutura recentes, as quais ocupam grande quantidade de mão-de-obra.

No gráfico 6 são apresentados os dados sobre escolaridade dos dirigentes das empresas.

Gráfico 6 – Escolaridade do gestor.



Fonte: Elaborado pela autora.

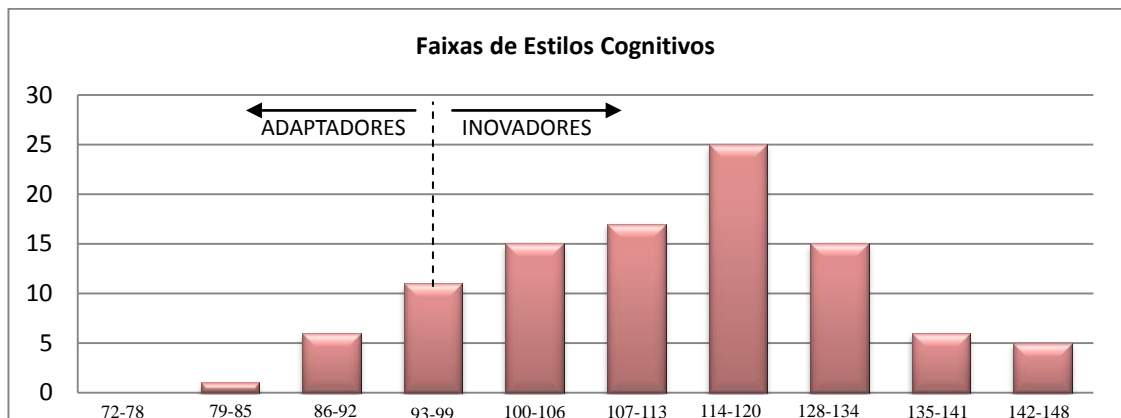
Há uma evidente preocupação em qualificação, quando se observa que mais de 70% dos gestores está se graduando, é graduado ou pós-graduado. Pode-se deduzir que esta qualificação elevada dos gestores pode levar às empresas serem mais eficientes e estruturadas.

Na análise da amostra, constata-se a prevalência de gestores do sexo masculino, com aproximadamente 60% das empresas consultadas. Entretanto, a quantidade de gestores do sexo feminino não é insignificante, e pode indicar que até mesmo em um setor tradicionalmente masculino, a participação feminina está em ascensão.

4.3 Estilos Cognitivos dos Gestores

Neste item, são apresentados e analisados os estilos cognitivos adotados pelos gestores das empresas pesquisadas, com o intuito de alcançar o segundo objetivo específico proposto para este estudo, conforme gráfico 7.

Gráfico 7 – Estilos Cognitivos dos Gestores.



Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando-se a classificação binária, onde adaptadores possuem pontuação abaixo de 96 pontos e inovadores, pontuação acima disto, constatou-se que 91,09% de gestores são inovadores contra 8,91% de adaptadores na amostra estudada. Já na pontuação por faixa, a distribuição dos estilos cognitivos com uma maior frequência na faixa de 114 a 120 pontos, não havendo nenhum pesquisado com estilo extremo adaptador ou extremo inovador. A média do estilo cognitivo dos gestores pesquisados foi de 112,84 pontos, mediana 114 pontos, moda 115 pontos e desvio padrão, 13,088 pontos. Esse achado coaduna com os achados de Kirton, que identificou que, se em grandes corporações o comportamento adaptador é valorizado, por implicar em minimização dos riscos, nas pequenas empresas ocorre o oposto. Como identificou-se que em Porto Velho quase 80% das empresas são de micro ou pequeno porte, constata-se que o resultado averiguado foi coerente.

Constatou-se que o estilo cognitivo dos gestores da construção civil de Porto Velho foi acima da média verificada por Kirton (1976), entre 95 e 96, caracterizando também gestores mais inovadores que os estudados por Gimenez (2000), que encontrou pontuações como 109,1 e 107,7 em grupos de pequenas empresas na Inglaterra, 96,25 em varejista de shopping

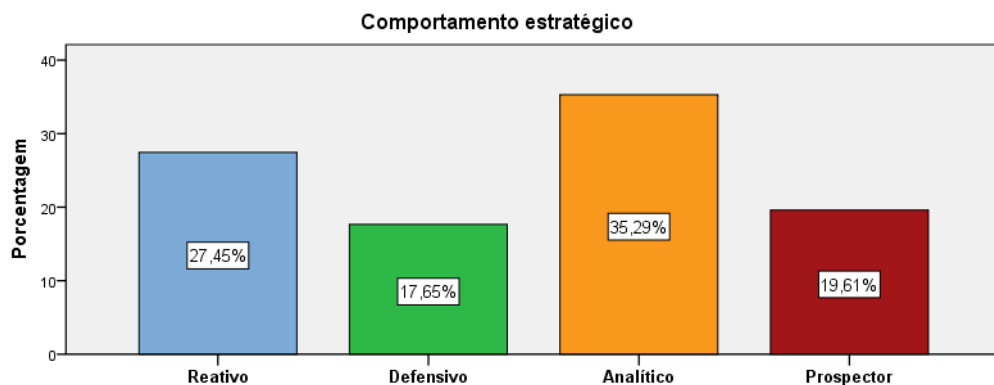
no Paraná . Além disso, pode-se aferir que a média obtida nesta pesquisa é superior ao obtido na faixa de Administradores em Geral em países como Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Canadá, Singapura e Austrália – 95 a 97 pontos - e similar ao observado na faixa de Administradores de Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento em países como Reino Unido, Estados Unidos, Canadá - 112 a 115 (FOXALL, 1990).

Foxall demonstrou em seu estudo que as diversas áreas de atuação dentro da administração atraem indivíduos com estilos cognitivos diferenciados, apontando diferenças na pontuação KAI conforme o grau de orientação externa da especialidade, com pontuações menores para administradores de produção e maiores em administradores de projetos de pesquisa e desenvolvimento. A amostra pesquisada confirmou este achado, considerando-se que os gestores analisados, com média de 112,84 no inventário KAI, concentram decisões tanto operacionais quanto estratégicas em empresas de pequeno e médio porte, maioria nas empresas pesquisadas. Procurou-se verificar ainda se há correlação entre estilo cognitivo e tempo de gestão na empresa, porte, gênero e idade, não se obtendo valores significativos entre esses elementos.

4.3 Comportamento Estratégico das Empresas

No gráfico 8 são apresentadas as frequência de comportamento estratégico na amostra estudada, atendendo ao segundo objetivo específico.

Gráfico 8 – Comportamento Estratégico das Empresas.



Fonte: Elaborado pela autora.

Verificou-se que a maioria das empresas estudadas apresenta comportamento estratégico analítico, ou seja, caracterizadas pelo equilíbrio entre as estratégias prospectoras e defensivas, e o segundo comportamento mais encontrado é o reativo, ou seja, sem estratégia definida.

Para Miles e Snow, o comportamento estratégico predominante caracteriza empresas em que há um equilíbrio entre estratégias prospectoras e defensivas, com empresas que buscam minimizar os riscos sem abrir mão das oportunidades. Como as empresas de construção civil em Porto Velho são, em grande número, jovens, almejam a estabilidade para suas organizações, porém sem perder de vista a exploração de novas oportunidades, como as criadas pela vinda de grandes empreendimentos para a cidade.

A ocorrência considerável de estratégias reativas indica que mais de 1/4 das empresas reagem às pressões ambientais apenas quando forçadas. Segundo Miles e Snow, essas organizações não possuem alinhamento entre estratégia e estrutura, por três motivos: falha da administração na articulação da estratégia; tecnologia, estrutura e processos inadequadamente vinculados a ela; a administração adota uma relação inadequada entre estratégia e estrutura, nas condições ambientais. Por serem predominantemente de micro e pequeno porte, as empresas analisadas tem como característica a grande concentração de decisões na figura de uma única pessoa, o que, aliado ao pequeno quadro de funcionários, dificulta a a realização de ajustes em resposta às mudanças ambientais percebidas.

Na tabela 1 são apresentados os resultados de estudos anteriores sobre este aspecto.

Tabela 1 – Comportamento Estratégico Encontrados em três Estudos Anteriores.

	Reativas (%)	Defensivas (%)	Analíticas (%)	Prospectivas (%)
Gimenez (1999)	22,40	44,80	14,90	17,70
Gomes (2004)	12,50	31,30	16,00	40,30
Brunaldi (2005)	7,79	28,57	44,16	19,48
Reis (2007)	33	15	23	28
Ribas (2007)	6,7	10	50	33,3

Fonte: Elaborado pela autora.

Comparando-se o presente estudo, realizado Porto Velho, com os resultados dispostos na tabela 1, contatam-se tanto resultados coincidentes quanto discrepantes. A estratégia menos encontrada na amostra foi a defensiva, embora resultante de trabalhos diferentes, parece

indicar que há uma tendência de redução das estratégias defensivas. Tal resultado pode ser explicado pelo fato de que o dinamismo dos mercados da atualidade é pouco compatível com estratégias conservadoras, cuja despreocupação com a introdução de novidades tecnológicas pode deixar a empresa despreparada caso haja significativas mudanças no ambiente.

Já a estratégia mais frequente encontrada, a analítica, está de acordo com os resultados dos trabalhos de Ribas e Brunaldi. Esta última, inclusive, abordou, em sua pesquisa, empresas de construção civil localizadas em Florianópolis, o que pode indicar que o comportamento estratégico pode ser uma característica setorial. O resultado sobre comportamento estratégico prospectivo levantado neste trabalho assemelha-se aos resultados dos trabalhos de Gimenez e Brunaldi.

Em relação ao resultado para estratégias reativas, constata-se que a frequência alta assemelha-se apenas ao encontrado por Reis, em seu trabalho em indústrias de pequeno e médio porte do setor de porcelanas, realizado no Paraná. Nos demais trabalhos, observou-se uma tendência de redução deste tipo de estratégia, analisando-se a série histórica. Por este motivo, pode-se afirmar que algum fator ambiental na cidade de Porto Velho pode estar contribuindo para a inconsistência do comportamento estratégico das empresas de construção civil, característico das estratégias reativas.

Na tabela 2 são apresentados os resultados de coeficientes de correlação dos resultados para a variável comportamento estratégico e variáveis demográficas.

Tabela 2 – Coeficientes de Correlação entre Comportamento Estratégico (CE) e Variáveis Demográficas.

Variáveis	Coeficiente de Correlação Pearson	Significância
CE x respondente é o principal administrador	0,215	0,030
CE x tempo há frente da empresa	0,035	0,725
CE x idade do gestor	-0,133	0,182
CE x gênero do gestor	0,058	0,566
CE x escolaridade do gestor	0,019	0,850
CE x quantidade de funcionários	0,010	0,922
CE x tempo de operação da empresa	0,210	0,034
CE x porte da empresa	-0,083	0,405

Fonte: Elaborado pela autora.

Identificou-se que não há correlação entre comportamento estratégico e tempo de gestão, idade, gênero e escolaridade do entrevistado, quantidade de funcionários e porte da

empresa, e apenas correlações leves entre comportamento estratégico entre tempo de operação da empresa e respondente como principal administrador da empresa, com $r = 0,21$ e significância $p < 0,1$. Na tabela 3 são apresentados os dados para a relação entre comportamento estratégico e tempo de operação da empresa.

Tabela 3 – Comportamentos Estratégicos x Tempo de Operação da empresa.

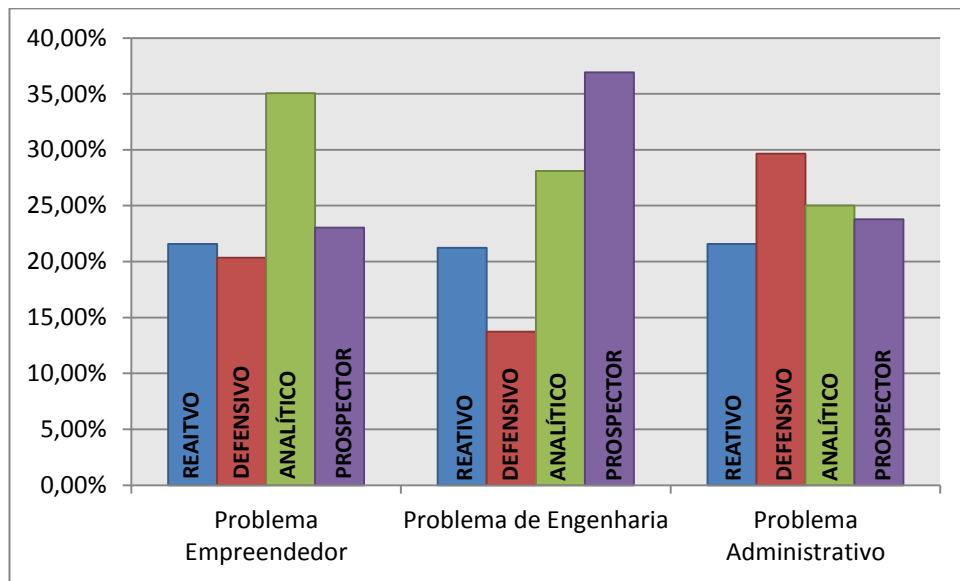
		Reativo	Defensivo	Analítico	Prospector	TOTAL
Tempo de operação da empresa	1 a 8 anos	29,17%	14,58%	43,75%	12,50%	29,17%
	9 a 16 anos	31,82%	20,45%	29,55%	18,18%	31,82%
	17 a 24 anos	0,00%	33,33%	16,67%	50,00%	0,00%
	25 a 32 anos	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	33 a 40 anos	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se o fato de que as empresas mais longevas, com tempo de operação acima de 25 anos, não possuem comportamento reativo e defensivo. Por outro lado, as empresas jovens, maioria na amostra, apresentam todos os comportamentos estratégicos descritos por Miles e Snow, com predomínio dos analíticos e reativos. Pode-se também constatar que empresas com maior tempo de operação na construção civil de Porto Velho, as quais passaram por várias crises e conseguiram transpor a barreira da alta taxa de mortalidade que afeta grande parte das empresas no país, caracterizam-se em sua maioria pelo desenvolvimento de novas tecnologias ou, pelo menos, situam-se em um meio termo entre a garantia de sua posição e a busca por oportunidades, desenvolvendo o comportamento estratégico analítico. Da mesma forma, corrobora-se a teoria de Miles e Snow sobre a estratégia reativa, por eles caracterizada como uma forma instável e ineficaz de organização, pois as empresas há mais tempo no mercado não apresentam esse comportamento.

Procurou-se também identificar a distribuição dos tipos de comportamento estratégico em relação às áreas do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978). O gráfico 9 apresenta os resultados de comportamento estratégico referentes aos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo, dentro do modelo de adaptação organizacional.

Gráfico 9 – Comportamento Estratégico conforme Problema no Ciclo Adaptativo.



Fonte: Elaborado pela autora.

Verificou-se que, no tocante ao problema empreendedor de adaptação organizacional, predomina o comportamento estratégico analítico e proporções semelhantes entre os demais comportamentos. Assim pode se dizer que, nas organizações estudadas, há um equilíbrio entre acompanhamento da orientação seguida pela concorrência e cautela nas decisões estratégicas, no que se refere à definição de produto-mercado, postura de sucesso, política de crescimento e monitoramento do ambiente o gestor proprietário.

Em relação ao problema de engenharia, o comportamento estratégico predominante é o prospector, seguido pelo analítico. Tal resultado, na fase onde há a seleção de tecnologia de produção e distribuição, é coerente com a formação tecnológica encontrada na maioria dos gestores da construção civil, permitindo que se conclua que, no que se refere ao aspecto produtivo, as empresas analisadas procuram investir em inovação, tecnologia, incrementalismo e sinergia.

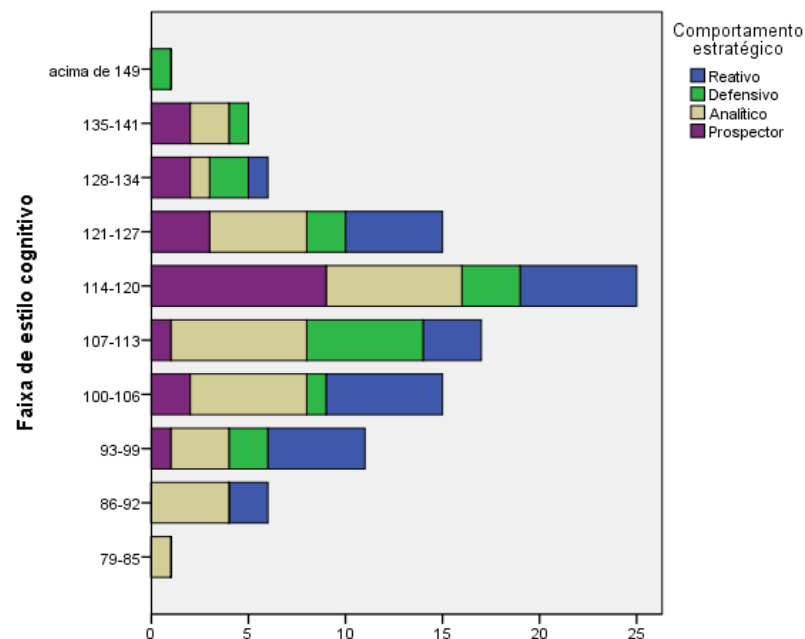
Para Miles e Snow, o problema administrativo é essencial no ciclo adaptativo, pois consiste em desenvolver uma estrutura organizacional e um conjunto de procedimentos gerenciais capazes de coordenar a tecnologia escolhida e continuar proporcionando inovação. Os resultados permitiram concluir que, nesta área, há equilíbrio entre os comportamentos estratégicos, com ligeiro predomínio dos comportamentos defensivos, o que não permite caracterizar o setor com um tipo específico no problema administrativo.

A análise conjunta dos três problemas permite identificar que o comportamento estratégico analítico, predominante nas empresas de construção civil de Porto Velho, não se reflete em todas as fases do ciclo adaptativo. Sendo um modelo geral da fisiologia do comportamento organizacional, os três problemas estão diretamente conectados, e este descompasso verificado entre eles demonstra que, ao mesmo tempo em que as empresas estudadas são arrojadas no aspecto tecnológico, seus direcionamentos estratégicos são cautelosos e organizam-se ora de maneira estável, ora arrojada, ora cautelosa, ora aleatória, gerando pouca consistência em seus comportamentos.

4.4 Estilos Cognitivo e Comportamento Estratégico

No gráfico 10, são apresentados os resultados para a análise de correlação entre estilo cognitivo e o comportamento estratégico.

Gráficos 10 – Relação entre Estilo Cognitivo e Comportamento Estratégico.



Fonte: Elaborado pela autora.

Constata-se que a maior parte do comportamento estratégico prospector é desenvolvida por empresas cujos gestores possuem estilo cognitivo inovador, ou seja, com

pontuação acima de 96 no inventário KAI. Da mesma forma, não há comportamento estratégico reativo nas duas faixas com estilo cognitivo maior, ou seja, acima de 135 pontos.

A tabela 4 apresenta as correlações entre estilo cognitivo e comportamento estratégico.

Tabela 4 – Correlação Estilo Cognitivo e comportamento Estratégico.

		Estilo Cognitivo	Comportamento estratégico
Estilo Cognitivo	Correlação de Pearson	1	,129
	Sig. (2 extremidades)		,197
	N	102	102
Comportamento estratégico	Correlação de Pearson	,129	1
	Sig. (2 extremidades)	,197	
	N	102	102

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme a tabela 4, verifica-se que a correlação entre essas variáveis foi irrelevante, com $r = 0,129$ e significância $p < 0,1$. Os resultados demonstram que tanto os dirigentes com estilo cognitivo adaptador, como os dirigentes com estilo cognitivo inovador não desenvolvem em suas empresas um comportamento estratégico específico, ambos distribuindo-se nas quatro comportamentos descritos por Miles e Snow.

Baseado em Gimenez (2000), esperava-se que gestores com estilo cognitivo adaptador desenvolvessem em suas organizações comportamento estratégicos defensores, e gestores com estilo cognitivo inovador desenvolvessem comportamentos estratégicos prospectores, porém na faixa de estilo cognitivo mais alto encontra-se apenas comportamento estratégico defensivo, oposto do esperado. Uma das explicações possíveis para o achado é o fato de que nem todos os questionários foram respondidos pelo principal administrador da empresa, o que pode representar uma dissociação entre as variáveis, ou seja, o comportamento estratégico da empresa não refletir o estilo cognitivo do gestor por tratar-se de duas pessoas diferentes.

Outra possibilidade, aventada por Gimenez, é que o grau de turbulência do ambiente pode ser variável importante na estratégia genérica das organizações, sendo uma variável que não foi medida e avaliada neste estudo. Milliken (1987) define turbulência ambiental como um período de incerteza e imprevisibilidade, que na amostra pode ser caracterizado como a expectativa pela chegada das Usinas hidrelétricas e outras grandes obras de infraestrutura aliada à incapacidade de saber se o setor continuará tão acelerado após a finalização, gerando dúvidas em relação ao relacionamento com concorrência, oferta de mão de obra, acesso a

fornecedores, disponibilidade de clientes, etc. Essa cautela provavelmente é ocasionada pelo fato da cidade já ter sofrido outros grandes períodos de prosperidade econômica sucedidas por períodos de estagnação, como no caso recente do garimpo, na década de 1980.

Apresentam-se, na tabela 5, as correlações entre estilo cognitivo e comportamento estratégicas, no geral e estratificadas pelas variáveis demográficas.

Tabela 5 – Correlações entre Variáveis.

	Correlação de Pearson	Significância	Estilo Cognitivo		Comportamento Estratégico		N
			Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Amostra Inteira	,129	,099	112,84	13,088	2,47	1,096	102
Microempresa	,261	,065	109,49	10,248	2,51	,981	35
Empresa de pequeno porte	-,054	,364	113,09	13,689	2,55	1,170	44
Empresa de médio porte	,527	,007	116,52	13,321	2,29	1,189	21
Administrador (masculino)	-,045	,367	112,03	14,121	2,43	1,061	58
Administradora (feminino)	,383	,005	113,91	11,662	2,52	1,151	44
Até 8 anos de operação	-,116	,216	113,19	15,342	2,40	1,047	48
Mais de 8 anos de operação	,420	,001	112,54	10,840	2,54	1,145	54
Idade do gestor (20 a 29 anos)	,335	,102	111,38	15,028	2,81	1,047	16
Idade do gestor (30 a 39 anos)	,029	,418	111,65	13,108	2,39	1,071	54
Idade do gestor (20 a 39 anos)	0,099	,206	111,59	13,457	2,49	1,073	70
Idade do gestor (40 a 69 anos)	,212	,122	115,59	11,986	2,44	1,162	32
Ensino Médio	,005	,491	112,16	11,757	2,36	1,150	25
Ensino Médio e Sup Incompleto	,207	,091	111,77	12,497	2,51	1,077	43
Superior Incompleto	,530	,012	111,22	13,791	2,72	,958	18
Superior	,083	,267	113,63	13,554	2,44	1,118	59

Fonte: Elaborado pela autora.

Observou-se correlação significativa entre comportamento estratégico e estilo cognitivo em empresas de médio porte, empresa com mais de oito anos de operação e empresas com gestores com grau de formação superior incompleto e, por este motivo, procurou-se avaliar essa participação.

Sobre o primeiro aspecto, é importante ressaltar que é uma organização que mescla características de pequenas e grandes empresas. No caso da construção civil, normalmente o

proprietário é principal gestor ou membro de uma diretoria, características de pequenas empresas, mas, por outro lado, o maior número de funcionários possibilita uma estrutura mais robusta à organização, proporcionando um controle mais eficiente da concorrência. Assim, a correlação entre comportamento estratégico e estilo cognitivo nesse estrato adquire certa relevância.

Já em relação às empresas com mais de oito anos de operação, destaca-se que, em Rondônia, 33,7% das empresas de construção civil encerram suas atividades em dois anos e em cerca de seis anos, a proporção se inverte, com cerca de 30% de empresas sobreviventes (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2013). Aliado ao fato de que esse período de turbulência coincide com a maior turbulência ambiental da cidade, pode-se dizer que corresponde a uma seleção natural das empresas com estratégias mais estruturadas, decorrência de uma maior consistência entre estilo cognitivo do gestor e comportamento estratégico de suas empresas.

No tocante à variável grau de instrução, o resultado indica que o ensino superior pode não estar sendo tão eficiente na formação dos gestores, no que se refere aos aspectos administrativos. Assim, a correlação encontrada pode indicar que esses profissionais, enquanto estão estudando, procuram maior consistência em seus comportamentos estratégicos, alinhando seus estilos de resolução de problemas preferidos (KIRTON, 1976) ao direcionamento estratégico da organização.

4.5 Análise Fatorial dos Resultados

A análise fatorial, segundo Corrar (2012, p. 74), “[...] pressupõe que altas correlações entre variáveis geram agrupamentos que configuram os fatores.”, o que em outras palavras, significa que “[...] a existência do fator explica a correlação em determinado grupo de variáveis.”. Ainda neste sentido Corrar (2012, p. 74-75) esclarece que a análise fatorial é capaz de simplificar estruturas complexas de relacionamento, e tal simplificação “[...] permite que se busque um melhor entendimento da estrutura de dados.”, uma vez que, a “[...] correlação entre as variáveis surge porque essas [...] compartilham ou estão relacionadas pelo mesmo fator”.

O conjunto de atributos que compõem o perfil cognitivo (32 itens), bem como do estilo estratégico (11 itens) do gestor de construtoras, levantado na literatura pesquisada, é

excessivamente extenso, o que dificulta a observação ou torna exaustiva a identificação, quando esta for realizada por meio da aplicação de questionário, o que expõe a maior risco de erros, bem como a torna muito dispendiosa. Uma alternativa seria a sua simplificação em número menor de fatores, em lugar das variáveis originais, nas análises de regressões e análises de agrupamentos, por este motivo, realizou-se a análise fatorial.

Partindo-se deste pressuposto, a aplicação de tal análise se apresenta como um recurso útil para sintetizar tais atributos, uma vez que essa técnica tem como objetivo principal explicar a correlação, entre um conjunto de variáveis, em termos de um número limitado de variáveis não observáveis com a “identificação de dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos”; onde o “intuito é desvendar estruturas existentes, mas que não são observáveis diretamente”. (CORRAR et al., 2012, p. 74).

De acordo com Corrar (2012, p. 93) o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) “[...] mede o grau de correlação parcial entre as variáveis.”, enquanto quer o teste de esfericidade de Bartlett “[...] indica se a matriz de correlação é uma matriz identidade (correlação entre as variáveis).”, sendo que neste caso o modelo é inadequado para o tratamento para o tratamento dos dados. O grau de correlação KMO mínimo aceitável é de $KMO < 0,72$, já o teste de esfericidade de Bartlett deve indicar a significância $< 0,05$, e nos casos contrários os resultados devem ser rejeitados.

Por outro lado, procurou-se testar a validade interna do banco de dados, verificando-se a confiabilidade através do teste de Alfa de Cronbach. Para a amostra de 94 construtoras para um universo de 102 empresas, observando-se que 8 construtoras foram excluídas da análise devido a existência de perguntas não preenchidas pelo respondente, os resultados são apresentados na tabela 6.

Tabela 6 – Teste do Alfa de Cronbach para a mostra.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,805	,804	43

Fonte: Elaborado pela autora.

O coeficiente do teste de Alfa de Cronbach da amostra é de 0,805, valor suficiente para que demonstrar a confiabilidade da amostra e permitindo prosseguir com a análise fatorial e, uma vez que se identificou a confiabilidade suficiente para a realização da análise fatorial, utilizou-se a análise fatorial pelo método da componente principal. Para tanto,

utilizou-se o teste de KMO e de esfericidade de Bartlett, conforme tabela 7 que originou o conjunto de dados em 15 componentes, agrupados em 5 componentes principais, os quais serão detalhados na tabela 6.

Tabela 7 – Teste de KMO e Bartlett.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,764
Qui-quadrado aprox.		319,487
Teste de esfericidade de Bartlett	Df	105
	Sig.	,000

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise da amostra selecionada demonstrou pelo teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett a existência de correlação de 0,764 e de significância de 0,000, respectivamente, o que indica a existência de correlação entre as variáveis que compõe o conjunto de dados.

Entretanto, apesar da existência de correlação entre as variáveis componentes da pesquisa, tais correlações não são capazes de explicar completamente o estilo cognitivo do gestor das construtoras. Esta análise se fundamenta na tabela 8.

Tabela 8 – Matriz de Componentes Principais.

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,023	26,823	26,823	4,023	26,823	26,823
2	1,670	11,134	37,957	1,670	11,134	37,957
3	1,249	8,325	46,283	1,249	8,325	46,283
4	1,179	7,860	54,142	1,179	7,860	54,142
5	1,049	6,991	61,133	1,049	6,991	61,133
6	,924	6,158	67,291			
7	,810	5,401	72,692			
8	,732	4,883	77,575			
9	,631	4,207	81,782			
10	,568	3,788	85,570			
11	,524	3,494	89,065			
12	,498	3,318	92,383			
13	,431	2,877	95,259			
14	,376	2,507	97,767			
15	,335	2,233	100,000			

Fonte: Elaborado pela autora.

No intuito de identificar as variáveis pertencentes a cada componente principal, utilizou-se da matriz de componentes principais com fatores rotacionados pelo método Varimax (Rotated Component Matrix), a qual segundo Corrar (2012, p. 114), “permite uma classificação mais precisa dos indicadores em cada um dos fatores”. Ou ainda, ajusta a rotação ajusta as cargas fatoriais aos componentes, de forma que se torne mais claro em qual fator determinada variável tem carga mais elevada (Lehmann, Gupta e Steckel, 1998)

A tabela 9 apresenta a matriz de componente rotativa, considerando como método de extração a análise do Componente principal, o método de rotação Varimax, com normalização de Kaiser e a rotação convergida em 13 iterações.

Tabela 9 –Matriz de componente rotativa.

	Componente				
	1	2	3	4	5
Normalmente me arrisco fazendo coisas novas de modo diferente	,543			,401	,391
Preciso do estímulo da mudança frequente	,756				
Sou metódico e sistemático	,592	,485			
Conformo-me facilmente	,617		,476		
Tenho muitas ideias diferentes e costumo partilhá-las	,709			,343	
Tenho ideias originais	,594				,349
Preocupo-me com pequenos detalhes, sou minucioso e esmiuçador	,726				
Dou ordens diretas em situações que estejam sob controle			,670		
Prefiro colegas que não discordem de meus pontos de vista			,759		
Sou prudente quando estou lidando com autoridades			,378	,707	
Sou capaz de manter uma posição de desacordo contra o grupo	,454	-,321		,460	
Prefiro trabalhar em um problema de cada vez				,734	
Consigo trabalhar com várias ideias novas ao mesmo tempo			,306	,324	,508
Tenho novas perspectivas para velhos problemas					,810
Gosto de chefes e de padrões de trabalho que sejam consistentes			,493		,514
Variância explicada	26,82%	11,13%	8,32%	7,86%	6,99%

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando o teste KMO mínimo aceitável maior do que 0,72, o modelo aqui detalhado permitiu identificar 5 componentes, responsáveis por 61,133% da variância total explicada.

Desta forma, o componente 1, responsável por 26,82% da variância total explicada, concentra as seguintes variáveis: "normalmente me arrisco fazendo coisas novas de modo diferente", "preciso do estímulo da mudança frequente", "sou metódico e sistemático", "conformo-me facilmente", foi renomeado como capacidade de ajustamento. Ainda assim, verifica-se que as duas primeiras variáveis parecem apresentar aspectos opostos às últimas.

O componente 2, responsável por 11,13% da variância, poderia ser chamado de fator de autoconfiança agrupa as seguintes variáveis: "tenho muitas ideias diferentes e costumo partilhá-las", "tenho ideias originais", "preocupo-me com pequenos detalhes, sou minucioso e esmiuçador", sendo esta última relativamente contraditória às demais.

O componente 3, descrito como fator de autoritarismo, apresenta-se com um índice de 8,32% da variância, reunindo as variáveis: "dou ordens diretas em situações que estejam sob controle", "prefiro colegas que não discordem de meus pontos de vista".

O componente 4, designado fator de prudência, apresenta-se com 7,86% da variância, inclui as seguintes variáveis: "sou prudente quando estou lidando com autoridades", "sou capaz de manter uma posição de desacordo contra o grupo", "prefiro trabalhar em um problema de cada vez".

E por último, o componente 5, responsável por 6,99% da variância, agrupa as variáveis: "consigo trabalhar com várias ideias novas ao mesmo tempo", "tenho novas perspectivas para velhos problemas", "gosto de chefes e de padrões de trabalho que sejam consistentes", poderia ser chamado fator multitarefa.

A tabela 5, anteriormente apresentada, apresenta a correlação média entre estilo cognitivo e comportamento estratégico no estrato "ensino superior incompleto". Por este motivo, a amostra foi estratificada em dois grupos: ensino médio e superior incompleto; e superior completo, considerando-se apenas o grupo de gestores com ensino médio e superior incompleto, para fins de análise.

O estrato composto de gestores com ensino médio ou superior incompleto foi constituído de 41 empresas válidas de um grupo de 43 empresas, uma vez que duas empresas foram excluídas por apresentarem questionários incompletos. Neste grupo, testou-se a validade interna, obtendo-se 0,79 de confiabilidade através do teste de Alfa de Cronbach, o que permitiu prosseguir com a análise fatorial. Obteve-se correlação de 0,731 e de significância de 0,000, respectivamente, nos testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de

esfericidade de Bartlett, indicando a existência de correlação entre as variáveis que compõe o conjunto de dados.

Já o estrato composto de gestores que possuem ensino superior completo agrupou 59 empresas, porém com a exclusão de 6 questionários por não apresentar todas as perguntas devidamente preenchidas, analisou-se 53 empresas. De acordo com análise realizada o índice de confiabilidade de Alfa de Cronbach verificado é igual a 0,818. Para este grupo a correlação pelo KMO encontrada é de 0,743, sendo considerado adequado pelo teste de esfericidade de Bartlett que tem significância igual a 0,00.

As análises fatoriais efetuadas permitiram identificar a existência de três dimensões de atributos na relação entre estilo cognitivo e comportamento estratégico entre os gestores que possuem o ensino médio ou superior incompleto, incluindo 10 variáveis; ao passo que entre os gestores com nível superior foi possível incluir 17 variáveis, sendo essas agrupadas em 5 componentes principais.

Verifica-se que 4 das 10 variáveis pertencentes à matriz de componentes principais dos gestores com ensino médio ou superior incompleto não compõem os fatores principais entre os gestores com ensino superior: “tenho ideias originais”, “prefiro que as mudanças ocorram gradualmente”, “gosto de variar rotinas já estabelecidas”, “lido com todos os detalhes de modo cuidadoso”. Além disso, algumas variáveis destoam dentro dos componentes no estrato ensino médio e superior incompleto, como “tenho ideias originais”, no componente 1, “sou metódico e sistemático” e “prefiro que as mudanças ocorram gradualmente”, no componente 2 e “lido com todos os detalhes de modo cuidadoso”, no componente 3.

O quadro 5 demonstra as variáveis que participam de cada componente do grau de instrução, após a rotação Varimax.

Quadro 5 – Componentes do grau de instrução.

Ensino Médio e Superior Incompleto	Ensino Superior
<u>Componente 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupo-me com pequenos detalhes, sou minucioso e esmiuçador • Gosto de trabalho minucioso • Tenho ideias originais 	<u>Componente 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupo-me com pequenos detalhes, sou minucioso e esmiuçador • Tenho muitas ideias diferentes e costumo partilhá-las • Normalmente me arrisco fazendo coisas novas de modo diferente • Prefiro trabalhar em um problema de cada vez • Sou prudente quando estou lidando com autoridades
<u>Componente 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Consigo trabalhar com várias ideias novas ao mesmo tempo • Preciso do estímulo da mudança frequente • Sou metódico e sistemático • Dou ordens diretas em situações que estejam sob controle • Prefiro que as mudanças ocorram gradualmente 	<u>Componente 5:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gosto de trabalho minucioso • Os procedimentos usados em nossa empresa para avaliar o desempenho são:
	<u>Componente 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Dou ordens diretas em situações que estejam sob controle • Sou capaz de manter uma posição de desacordo contra o grupo • Adapto-me rapidamente ao sistema
	<u>Componente 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Consigo trabalhar com várias ideias novas ao mesmo tempo • Sou previsível • Gosto de chefes e de padrões de trabalho que sejam consistentes
	<u>Componente 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Preciso do estímulo da mudança frequente • Sou metódico e sistemático • Conformo-me facilmente
<u>Componente 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gosto de variar rotinas já estabelecidas • Lido com todos os detalhes de modo cuidadoso 	

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se verificar que as variáveis “preocupo-me com pequenos detalhes, sou minucioso e esmiuçador” e “gosto de trabalho minucioso” constantes no componente 1 da matriz relativa aos gestores que não possuem ensino superior completo estão relacionadas separadamente nos componentes 1 e 5, respectivamente, no caso dos gestores com nível superior.

De forma análoga, as variáveis “consigo trabalhar com várias ideias novas ao mesmo tempo”, “preciso do estímulo da mudança frequente”, “sou metódico e sistemático” e “dou ordens diretas em situações que estejam sob controle”, pertencentes ao componente 2 das empresas em que os gestores tem como nível de escolaridade até o nível superior incompleto,

estão relacionadas entre as variáveis correlacionadas nos gestores de nível superior, entretanto, neste caso, se distribuem nos componentes 2, 3 e 4.

Já as variáveis do componente 3 da análise relativa aos gestores com nível médio ou superior incompleto, não constam como variáveis correlacionadas para os gestores de nível superior.

Ainda pela análise comparativa dos fatores extraídos pela análise fatorial pelo método de componentes principais, é possível inferir que existe diferença quanto à importância dos fatores para a identificação do estilo cognitivo, dependendo do nível de formação intelectual do gestor. A tabela 10 apresenta a variância total explicada, segundo o grau de instrução do gestor.

Tabela 10 – Variância Total Explicada Segundo o Grau de Instrução do Gestor.

Componente	Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa
Ensino médio e superior incompleto			
1	3,090	30,900	30,900
2	1,657	16,571	47,470
3	1,183	11,834	59,304
Ensino superior			
1	4,843	30,272	30,272
2	1,707	10,669	40,940
3	1,502	9,388	50,329
4	1,293	8,083	58,412
5	1,223	7,645	66,057

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à variância total explicada, verifica-se que pela análise, com os componentes acima detalhados, é possível explicar 59,3% da relação entre as variáveis relacionadas, no caso dos gestores com nível médio ou superior incompleto e 66,06% para os gestores com nível superior.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

As matrizes teóricas principais utilizadas neste trabalho foram: Teoria da Adaptação-Inovação de Kirton (1976), Modelo de Adaptação Organizacional de Miles e Snow (2003) e a conexão entre estas teorias, conforme o trabalho de Gimenez (2000), que explorou essas teorias utilizando como instrumentos o inventário KAI e o questionário proposto por Conant, Mokwa and Varadarajan (1990) com o intuito de estabelecer o relacionamento entre comportamento estratégico de empresas e os estilos cognitivos dos gestores de empresas de construção civil da cidade de Porto Velho, Rondônia.

A insuficiência de estatísticas sobre empresas de construção civil, provenientes de fontes oficiais, não impede que se constate o destaque esse subsetor possui no Brasil e em Rondônia. Historicamente atrasada e pouco ágil na sua evolução, o setor passa por um processo de mudança, consequência de uma série de medidas políticas e econômicas que proporcionaram a estabilidade econômica. Posteriormente seguido por um período de consolidação dessas mudanças e criação de programas como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e Minha casa, Minha Vida (MCMV), a partir de 2005, a construção passou a apresentar um crescimento acelerado (CEE/CBIC;FGV, 2001).

A *performance* obtida pela indústria da construção civil em Porto Velho não difere muito da verificada no restante do país. Na construção civil local verificou-se que este é um setor que está em franco crescimento nessa última década, pois mais de 90% das empresas possui menos de 16 anos de operação. Cerca de 50% das empresas possuem até 8 anos de duração, o que coincide com o período de instalação das Usinas Hidrelétricas de Santo Antônio e Jirau, PAC, Shopping Center, Minha Casa, Minha Vida, dentre outros programas.

Grandes empresas de construção, provenientes do Centro-Sul do País, que foram contratadas para execução dessas grandes obras de infraestrutura, no intuito de obterem melhores resultados econômicos e financeiros na empreitada, transferem parte ou determinados serviços de execução junto a terceiros, ou subempreiteiros, e é nessa tendência que muitas empresas de construção civil de Porto Velho foram criadas.

Tal acordo é vantajoso para ambas as partes, pois se a economia local fica fortalecida pelo implemento de empregos, impostos, etc, as grandes empresas conseguem gerenciar com mais eficiência seus efetivos de mão-de-obra. Dessa forma, as grandes empresas flexibilizam o processo produtivo de forma a adequar-se à variabilidade na quantidade de mão-de-obra e

de melhor responder às incertezas mercado, minimizando o impacto dos os altos custos sociais relativos à contratação e demissão.

Montaño (2001), entretanto, destaca a desigualdade na relação entre as grandes empresas de construção civil e as subempreiteiras, como muitas das empresas criadas em Porto Velho para atender a demanda proporcionada pelas primeiras, pois há uma grande quantidade de empresas locais disputando fornecer serviços, o que aumenta a concorrência, reduz o preço final e consequentemente os lucros.

A proporção de pequenas e médias entre as empresas de construção civil assemelha-se ao encontrado no restante do país: quase 80% das empresas de construção civil atuantes em Porto Velho possuem essa característica, similar à realidade nacional, de 81,05% do total de empresas ativas (RAIS 2011).

Os resultados obtidos na pesquisa indicam que os entrevistados possuem um perfil fortemente orientado para a inovação, conforme verificado pela pontuação média 112,84 obtida no inventário KAI. Com isso, pode-se concluir que os gestores do setor apresentam uma postura caracterizada por criatividade, desafio às regras, preferência por situações não estruturadas, uma situação adequada a um mercado novo, agitado e turbulento como é a construção civil instalada em Porto Velho. Este achado está compatível com estudos anteriores realizados em empresas com gestores engenheiros (FOXALL, 1990), justificado portanto pela grande parcela de engenheiros entre os proprietários-gestores nas empresas de construção civil.

O estudo mostrou a viabilidade da aplicação do modelo proposto por Miles e Snow na pesquisa das escolhas estratégicas adotadas pelos gestores das empresas. Observou-se que os quatro tipos estratégicos propostos no modelo (prospector, analítico, defensivo e reativo) são encontrados nas pequenas empresas.

A pesquisa apontou também a predominância do comportamento estratégico analítico, seguido pelo reativo, sendo as empresas restantes distribuídas em quantidades similares entre comportamento prospectores e defensivos. Os resultados aproximam-se dos obtidos por Gimenez (2000) e estão coerentes com os dados demográficos que encontraram um setor jovem, sem um direcionamento estratégico contundente, porém alerta às alterações do cenário competitivo.

Foi encontrada uma leve correlação entre a variável “respondente administrador principal” e o comportamento estratégico da empresa, o que vem fortalecer a teoria de que o

comportamento estratégico da empresa é influenciado pelas características pessoais do principal gestor e, por outro lado, de que o fato de não ser o principal administrador a responder o questionário em algumas situações pode prejudicar a compreensão do comportamento estratégico das empresas, principalmente nas de menor porte.

O estudo detectou alguma correlação entre tempo de operação da empresa e comportamento estratégico, o que pode ser explicado pelo fato de que as empresas mais antigas no mercado, pelo tempo e experiência, puderam estruturar mais consistentemente suas estratégias. Esse fato é confirmado pela inexistência de comportamento reativo nas empresas com mais de 25 anos de operação e pelo predomínio de estratégias analíticas e reativas nas empresas jovens.

Na busca pela compreensão da relação entre comportamento estratégico das empresas de construção civil de Porto Velho e estilo cognitivo de seus gestores, constatou-se, inicialmente, correlação irrelevante entre essas variáveis, indicando que tanto os dirigentes com estilo cognitivo adaptador, quanto dirigentes com estilo cognitivo inovador não fazem uso de uma estratégia específica, ambos distribuindo-se nas quatro estratégias.

Este resultado pode advir do fato de que nem todos os questionários foram respondidos pelo principal administrador da empresa, o que pode contribuir para algum grau de inconsistência dessa relação. Outra possibilidade, aventada por Gimenez, é que o grau de turbulência do ambiente pode ser variável importante na estratégia genérica das organizações, sendo uma variável que não foi medida e avaliada neste estudo.

Ao procurar compreender como as variáveis demográficas influenciam a relação entre estilo cognitivo e comportamento estratégico, constatou-se correlação significativa dos resultados do KAI nos estratos com empresa de médio porte, administrador do gênero feminino, empresa com mais de oito anos de operação e formação superior incompleta do gestor. Foram então identificados cinco fatores, interpretados como fator de inovação, fator de autoconfiança, fator de autoritarismo, fator de prudência e o fator multitarefa, que são os aspectos do estilo cognitivo do gestor que influenciam mais fortemente o comportamento estratégico da empresa.

A partir dessa redução, verificou-se a correlação significativa entre comportamento estratégico e estilo cognitivo em gestores com grau de formação superior incompleto. Os resultados apontados pela Análise Fatorial poderão ser utilizados em avaliações futuras do instrumento de identificação de estilos cognitivos, permitindo sua redução. Destarte, deduz-se

que o método adotado foi eficiente na geração dos resultados, cujo objetivo era reduzir os dados em fatores, sem que houvesse perda significativa da qualidade das informações.

Assim, o grau de instrução parece influenciar consideravelmente o comportamento estratégico enquanto o gestor está cursando o nível superior. Porém, finalizado o curso, talvez o gestor associe-se a uma lógica de mercado existente e acomode-se, ao comportamento predominante no setor.

O fato da pontuação do estilo cognitivo dos gestores de gênero feminino ser ligeiramente maior que no gênero masculino e da correlação leve existente entre estilo cognitivo e comportamento estratégico no primeiro grupo é outro fator interessante, pois trabalhos como o de Kirton (1976) e Gallen (1999) indicam que as mulheres tendem a ser mais inclinadas à adaptação que os homens. Assim, interpreta-se esse fato pelo setor da construção civil ser um ambiente tradicionalmente masculino, atraindo mulheres com características similares às dos homens no que se refere a grau de inovação.

Em relação à idade da operação das empresas, verificou-se que nas empresas mais longevas, com mais de oito anos de operação, há uma significativa correlação entre estilo cognitivo e comportamento estratégico. Depreende-se desta constatação que em empresas jovens, as estratégias são pouco estruturadas, tácitas, e na medida em que a organização vai tornando-se experiente, vai desenvolvendo mecanismos que guardam maior identidade com as preferências do gestor. Dentro do contexto estudado, significa dizer que as empresas com maior correlação entre estilo cognitivo e comportamento estratégico são aquelas criadas anteriormente à aceleração do setor proporcionada pelas grandes obras de infraestrutura na cidade, portanto mais tradicionais na cidade.

A hipótese geral proposta foi, portanto, parcialmente confirmada, uma vez que o estilo cognitivo dos gestores de empresas de construção civil de Porto Velho tem alguma influência no comportamento estratégico dessas empresas. Em relação às hipóteses de pesquisa:

- A hipótese I, acerca do estilo cognitivo predominante dos gestores e do comportamento estratégico adotado nas empresas de construção civil da cidade de Porto Velho **confirmou-se parcialmente**, pois apesar do estilo cognitivo identificado ser inovador, o comportamento estratégico é predominantemente analítico, e não prospector.

- A hipótese II foi **confirmada**, pois a pontuação média no KAI identificou que estilo cognitivo predominante é inovador, coerente com os estudos realizados por Foxall (1990) e Gimenez (2000) acerca do estilo cognitivo de gestores engenheiros.
- Já quanto à hipótese III, foi **parcialmente confirmada**, pois em ambientes mais turbulentos, como Porto Velho, esperava-se identificar um comportamento estratégico prospector e um estilo cognitivo inovador, porém o comportamento estratégico predominante foi o analítico e não o prospector, conforme o esperado. Já o estilo cognitivo confirmou-se inovador.

A partir da metodologia desenvolvida neste trabalho e das conclusões alcançadas, fazem-se sugestões de trabalhos futuros com a finalidade de promover avanços neste campo de pesquisa.

Algumas questões poderiam ser incluídas no bloco das variáveis demográficas, como em qual curso o gestor é formado, principais tipos de atividade na construção civil, existência de contratos de subcontratação, etc. Estas variáveis permitiriam caracterizar melhor a organização, identificando outras correlações, além de identificar quantos gestores pesquisados são engenheiros, caracterizados por maior estilo cognitivo.

Outra possibilidade de pesquisa futura reside na investigação aprofundada em uma amostra de empresas com menor correlação entre estilo cognitivo e comportamento estratégico. Nessas empresas, deveriam ser realizadas entrevistas, com vistas a esclarecer quaisquer sutilezas que o inventário KAI não pôde captar na relação entre estilo cognitivo e comportamento estratégico. Esta etapa poderia também dirimir quaisquer dúvidas com relação ao respondente ser o gestor principal da empresa.

Tendo em vista que comportamento estratégico é um processo contínuo, outra possibilidade seria também a realização de um estudo longitudinal ou aplicação de um instrumento que permita aferir como foram tomadas decisões estratégicas no passado, uma vez que o levantamento descreve apenas um momento, baseado nos resultados finais da estratégia.

A Análise Fatorial apontou também a grande extensão do questionário de estilos cognitivos, o mais longo dos três instrumentos compilados, pode estar sendo desnecessária, haja vista que 15 variáveis foram responsáveis por 61,133% da variância total explicada.

Dessa forma, há uma indicação de que possa ser reduzido, sem grande prejuízo para o resultado ou talvez até mesmo gerando resultados mais adequados, por tornar o instrumento menos exaustivo.

Considerando-se a racionalidade limitada na tomada de decisões e a importância das características pessoais do gestor na percepção das alterações ambientais, conforme identificado por Gimenez (2000), os resultados indicam talvez a inadequação dos instrumentos depois de décadas que foram desenvolvidos. Esta parece razoável, uma vez que refletem outra época e outro contexto.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Alexandre F.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. (2012). Fatores de mortalidade de pequenas empresas. In: **VII Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (VII EGEPE)**. Anais..., Florianópolis, 2012, p. 1797-1815.
- ALENCASTRO, Luciano S.; PICCOLI, Luciano F.; GOMES, William B. (2010). A avaliação do estilo cognitivo verbal e visual estrutura fatorial do questionário verbalizador-visualizador. **Avaliação Psicológica** - IBAP, v. 9, n. 1, p. 35-41.
- ALLINSON, Chistopher W.; CHELL, Elizabeth; AYES, John (2000). Intuition and entrepreneurial behavior. **European Journal of Work and organizational Psychology**, v.9, ed. 1, p. 31-43.
- ALLPORT, Gordon W. **Personality: A psychological interpretation**. New York, U. S.A.: Holt, 1937.
- ALMEIDA, Martinho. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese. (Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – PPGA FEA USP). São Paulo. São Paulo, FEA/USP, 1994.
- ANDLER, Daniel. **Introdução às Ciências Cognitivas**. São Leopoldo, RS: Editora UNISINOS, 1988.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARAÚJO, Antônio L. L. **O impacto do simples no mercado de trabalho do setor industrial no Nordeste do Brasil**. Dissertação. (Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará – PPAC UFC). Fortaleza: PPAC/ UFC, 2008.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BAMBERGER, Ingolf. (1983). Value Systems, Strategies and the Performance of Small and Medium-Sized Firms. **International Small Business Journal**, summer 1983, v.1, p. 25-39.
- BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis**. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de

Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEF UFSC). Florianópolis, PPGEF/UFSC, 1997.

BARROS NETO, José P. **Proposta de um modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. Tese (Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA UFRGS). Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1999.

BNDES Circular nº 11/2010, de 05 de março de 2010. **Alterações das normas relativas ao Porte das Beneficiárias**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento - BNDES, 2010. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011_10.pdf .

BOMTEMPO, J. V. **Estratégias competitivas**. Rio de Janeiro: ABIQUIM, 2000.

BORTOLI NETO, Adelino. **Tipologia de problemas de pequenas e médias empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – PPGA FEA USP). São Paulo. São Paulo, FEA/USP, 1980.

BRASIL. Decreto 58.400/66 de 10 de maio de 1966. **Aprova o Regulamento para a cobrança e fiscalização do Imposto de Renda**. Brasília, DF: Executivo, 1966.

BRASIL. Lei 7.256/84 de 27 de novembro de 1984 **Estabelece Normas Integrantes do Estatuto da Microempresa, Relativas ao Tratamento Diferenciado, Simplificado e Favorecido, nos Campos Administrativo, Tributário, Previdenciário, Trabalhista, Crédito e de Desenvolvimento Empresarial**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1984.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 05 de outubro de 1988**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1988.

BRASIL. Lei 9.841/99, de 5 de out. de 1999. **Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte**. Brasília, DF: Casa Civil, 1999, .

BRASIL. Medida Provisória 2.190-34, de 23 de agosto de 2001. **Altera dispositivos das Leis no 9.782, de 26 de janeiro de 1999, que define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária e cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, e no 6.437, de 20 de agosto de 1977, que configura infrações à legislação sanitária federal e estabelece as sanções respectivas, e dá outras providências**. Brasília, DF: Casa Civil, *Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]*, 2001. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/servicos/arrecadacao/porte.htm> . Acesso em: 1 set 2012.

BRASIL. Lei Complementar nº 123/2006 de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho –**

CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF: Casa Civil, Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], 2006.

BRASIL. Relação Anual de Informações Sociais - RAIS. Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, 2010.

BRASIL. Relação Anual de Informações Sociais - RAIS. Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, 2012.

BRASIL. (2010). Estatísticas do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE). Rio de Janeiro: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2010.

BRASIL. Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. Brasília, DF: Casa Civil, 2011.

BRESSER PEREIRA, Luiz. C. . Estratégia e estrutura para um novo Estado. Revista do Serviço Público, v. 124, n. 1, p. 5-25, jan./ abr. de 1997.

BRUNALDI, Karla Regina; JUNGLES, Antonio Edesio; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Comportamento Estratégico e Estilo Cognitivo de Dirigentes de Pequenas Empresas Construtoras. In Encontro de Estudos em Estratégia III– 3Es, São Paulo : Anais... São Paulo, 2007

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. Sociological paradigms and organizational analysis. London: Heinemann, 1979.

CARROLL, Glenn R. Organizational Approaches to Strategy: An Introduction and Overview. California Management Review, Vol. 30, No. 1, Organizational Approaches to Strategy, 1987, p. 8-10

CARTER, Sara; ANDERSON, Susan; SHAW, Eleanor. (2001). Women's business ownership: a review of academic, popular and internet literature. Small Business Service Research Report Discussion paper. DTI n. RR002/01. Disponível em <http://www.bis.gov.uk/files/file38362.pdf>

CAVALCANTI, Marly; MELLO, Álvaro A. Diagnóstico Organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas. São Paulo: Loyola, 1981.

COMISSÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA DA CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CEE/CBIC) **A produtividade da construção civil brasileira**. Brasília, 2012

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CONANT, Jeffrey S.; MOKWA, Michael P., & VARADARAJAN, P. Rajan. Strategic types, distinctive marketing competencies: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, set. de 1990.

COSTA, Achyles B. Concorrência, comportamento estratégico e desempenho competitivo. **Análise econômica - Revista da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS**, v. 43, p. 43-62, mar. de 2005.

CRAVENS, David W.; SHIPP, Shannon H.; CRAVENS, Karen. S.. Reforming the traditional organization: the mandate for developing networks. **Business Horizon**, v. 37, n. 4, p. 19-28, jul./ ago. de 1994.

CRUBELLATE, João. M., *et. al.*, e. (2005). **Estratégia como Configuração: uma Versão Construtivista da Estratégia em Organizações**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração - IX ENANPAD, Brasília, DF. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2005

DRUCKER, Peter F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DUPUY, Jean-Pierre. (1996). **Nas origens das ciências cognitivas**. São Paulo: EDUNESP, 1996.

DUTRA, Ivan; GUAGLIARDI, José A. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 24, ed. 4, p. 123-131, out./ dez. de 1984.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo, restrições e facilitadores com o mapa organizacional**. Tese (Livre docência do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo – PPGE USP. São Carlos, SP, PPGE/POLI/USP, 2006.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 10ª ed., 1994.

FERREIRA, Jane. M.; GIMENEZ, Fernando A. P.; RAMOS, Simone A. Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/PR. **Revista de Administração da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP**, v. 3, n. 3, set. / dezembro– 2005. Disponível em: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/184>.

FONSECA, Valéria S. da. **Além da escolha racional: exame do conceito de estratégia organizacional a partir de três perspectivas contemporâneas**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção Curso de Pós- Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC). Florianópolis, UFSC, 2001.

FOXALL, G. R. (1990) An empirical analysis of mid-career managers' adaptive-innovative cognitive styles and task orientations in three countries. **Psychological Reports**, v. 66, p. 1115-1124.

FREITAS, Henrique M. R. de. **A informação como ferramenta gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 355 p.

GABRIEL, Alexandre E. (2007). **O papel do fornecedor de TI na transformação dos processos da pequena e média empresa: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – PPGA FEA USP). São Paulo. São Paulo, FEA/USP, 2007.

GALLEN, Tiina. (1997). The cognitive style and strategic decisions of managers. **Management Decision**, v. 35, p. 541-552.

GARCIA, Luiz Fernando. **O inconsciente na sua vida profissional – a psicodinâmica nas relações de trabalho**. São Paulo: Editora Gente, 2008.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIBB, Allan; SCOTT, Mike. Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. **Journal of Management Studies**. v. 22, ed. 6, p. 597-631, nov. 1985.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2ª ed., 1993.

GIMENEZ, Fernando A. Estratégia e criatividade em pequenas empresas. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 28, n. 2 p. 72-82 abr./ jun. 1993.

GIMENEZ, Fernando A. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. v.2, n.1, Jan./Abr. 1998.

GIMENEZ, Fernando A. O estrategista na pequena empresa. Maringá: s.n., 2000.

GOMES, C.M. ; GOUVÊA, Maria A.; AMORIM, Wilson A. C. **Avaliação da Competência Estratégica nas Organizações**. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de

Pós-Graduação em Administração (XXVII ENANPAD). Curitiba- PR. Anais ... Curitiba: ANPAD, 2004. 1.

GOMES, Fausto R. G.. **Formação de estratégias organizacionais em pequenas empresas: um estudo regional**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté). Taubaté: UNITAU, 2004. 98p. Disponível em: http://www.unitau.br/prppg/cursos/ppga/mestrado/2004/gomes_fausto_rafael_gmach.pdf acessado em 18/06/2006.

GONÇALVES, Antonio; KOPROWSKI, Sido. O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo – EDUSP, 1995.

HAIR, JR. Joseph F. BABIN, Barry. MONEY, Arthur H. SAMOUEL, Philip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Bookman:Porto Alegre, 2005

HALL, Richard. H. **Organizações, estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 8ª ed., 2004.

HAYES, John; ALLINSON, Christopher W. Cognitive style and its relevance for management practice. **British Journal of Marketing**, v. 5, ed. 1, p. 53-71, mar. 1994.

HOSKISSON, Robert *et al.* **Estratégia competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2ª ed., 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção**. Rio de Janeiro, v. 21, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**. Rio de Janeiro, 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. **Exame Nacional do Ensino Médio: Documento Básico 2000**. Brasília, 1999.

JONES, Gareth; GEORGE, Jennifer. **Administração Contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 4ª ed., 2008.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

JONES, Manley Howe. **Tomada de decisão pelo executivo**. São Paulo: Atlas, 1973.

JUNG, C.G., **Tipos Psicologicos**. Petrópolis, RJ: 1971, 558 p, 1ª ed.

KASSAI, Sílvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Dissertação (Mestrado em Administração Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – PPGA FEA USP). São Paulo. São Paulo, FEA/USP, 1996.

KHAN, Arshad M.; MANOPICHETWATTANA, V. Innovative and noninnovative small firms: types characteristics. **Journal Management Science**. v. 35, ed. 5, p. 597-606, mai. 1989.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Editora Perspectiva S.A, 5ª edição, 1998. P. 257

KIRTON, Michael J. Adaption-innovation: a description and measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 61, n. 5, p. 622-629, out. 1976.

KIRTON, Michael. J. **Adaption-innovation: in the context of diversity and change**. New York: Taylor & Frances e-Library, 2003.

KOTESKI, Marcos. A. (2004). As micro e pequenas empresa no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE Business**, n. 8, p. 16-18, mai. 2004.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

LEHMANN, Donald; GUPTA, Sunil; STECKEL, Joel H. Marketing research. Reading, MA: Addison-Wesley, 1998.

LEONE, Nilda. M. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v.34, n.2, p. 91-94, abr/ jun de 1999.

LIBRELOTTO, Lisiane I. **Modelo para avaliação da sustentabilidade na construção civil nas dimensões econômica, social e ambiental (ESA): Aplicação no setor de edificações**. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEF UFSC). Florianópolis, PPGEF/UFSC, 2005.

LUCHESA, Claudio. J; CHAVES NETO, Anselmo. Cálculo do tamanho da amostra nas pesquisas em administração. Curitiba: Edição do autor, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MELLO, Luiz C.. **Modernização das pequenas e médias empresas de construção civil: impactos dos programas de melhoria da gestão da qualidade**. 2007. Tese (Doutorado em

Engenharia Civil) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Civil, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2007.

MELLO, Luiz C.; AMORIM, Sérgio R.; BANDEIRA, Renata. A. Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: o caso das pequenas e médias empresas de construção civil. **Gestão da Produção**, v. 15, n. 2, p. 261-274, mai./ ago. de 2008.

MERCOSUL. Resolução nº 59, de 07 de dezembro de 1998. **Grupo Mercado Comum - GMC**. Rio de Janeiro: 1998.

MEREDITH, Geoffrey G.; NELSON, Robert E; NECK, Philip A. **The practice of entrepreneurship**. Geneve : International Labour Organisation, 1982, 196 p.

MERTON, R. K. **Sociologia, Teoria e Estrutura**. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1970

MILLER, Danny; TOULOUSE, Jean-Marie. Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms. **Management Science**. v. 32, n. 11, p. 1389-1409, nov. 1986.

MILLIKEN, Frances J. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 133-143, 1987.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational Strategy, structure and process**. Stanford, California: Stanford University Press, 2003.

MINAYO, Maria C. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, dez. 1973.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2ª ed., 2000.

MONTAÑO, Carlos. **Microempresa na Era da Globalização**. São Paulo: Cortez, 2ª ed., 2001.

NAKAMURA, Mauro M.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. **Revista de Negócios Universidade de Blumenau - FURB**, v. 4, n. 2, 1999.

NASCIMENTO, Cláudia P.; SANTOS, Carlos; SILVA, Maurício. Porto Velho: **A produção do espaço urbano de Rondônia (1980/2010)**. Revista Geografar. Curitiba, v.7, n.1, p. 20-52, jun./2012.

OLIVEIRA, Djalma P. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 28ª ed., 2010.

PEREIRA, I. **Dicionário grego-português e português-grego**. 4. ed. Porto: Livraria Apostolado da Imprensa, 1969.

PÉROLA, Andréia C.; GIMENEZ, Fernando A. P. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping-centers de Maringá – PR**. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (XXIV ENANPAD). **Anais...**, Florianópolis, 2000.

PICONEZ, Stella. C. **Educação Escolar de Jovens e Adultos**. Campinas, SP: Papirus Editora, 2002.

PIORE, Michael J; SABEL, Charles. F. **The second industrial divide**. New York, U.S.A.: Basic Books, 1984.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. Quanto menor a empresa mais importante é a estratégia. **Qualidade Total**, v. 12, mar. de 1995.

PUGA, Fernando. Experiências de apoio às micro, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan. **Textos para Discussão Banco Nacional do Desenvolvimento - BNDES 75**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

RAPOSO, Glaucia M. M.; ALMEIDA, Rosa M. F.; MENÉNDEZ, Tomás D. A evolução das micro e pequenas empresas do Estado de Rondônia a partir dos investimentos advindos do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC. In: **Anais do VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão-CNEG**, 2011, Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_03731653.pdf

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

REIS, Júlio A. F. **Tipos de estratégias e estilos cognitivos gerenciais: um estudo de suas comparações em indústrias de pequeno e médio porte** Dissertação (Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná) Curitiba: PUC PR, 2007. 99 p.

RIBAS, Carlos A. **Estratégias genéricas e estilos cognitivos: um estudo descritivo das empresas do setor do vestuário de Londrina**. Dissertação (Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina). Londrina: UEL, 2007, 106 p.

RICE JR, George. H.; LINDECAMP, David. P. Personality types and business success of small retailers. **Journal of Occupational Psychology**, v. 62, n. 2, p. 177-182, 1989.

ROBINSON JR., Richard B., & PEARCE II, John A. Research thrusts in small firm strategic planning. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 1, p. 128-137, jan. de 1984.

ROSSETO, Carlos. R. (1998). **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multicase na indústria da construção civil - setor de edificações: um caso em Florianópolis**. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEF UFSC). Florianópolis, PPGEF/UFSC, 1998.

ROZADOS, Helen B.. A Ciência da informação em sua aproximação com as ciências cognitivas. **Em Questão**, v. 9, n. 1, p. 79-94, jan./jun. de 2003.

SEBRAE. **As empresas de menor porte na economia nacional - alguns indicadores selecionados**. Brasília, DF: SEBRAE, 1991.

SEBRAE. **12 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. Ago de 2010. Disponível em:
<http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesq>

SEBRAE.. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil - 2013**. Fonte:
[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)

SILVA, Ermes *et al.*. **Estatística: para os cursos de economia, administração, e ciências contábeis**. São Paulo: Atlas, 2ª ed., 1997.

SIMON, Herbert A. **The new Science of management decision**. New Jersey: Prentice Hall, 1977.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1979.

SMILES, Joanne; MCGRANE, Angela. **Estatística Aplicada à Administração com Excel**. São Paulo: Atlas, 2006.

SMITH, Malcolm. Gender, cognitive style, personality and management decision-making. **Management Accountants**, v.77, n.. 7, p. 18-22, jul. de 1999.

SOLINO, Antônia S.; EL-AOUAR, Walid A. O processo de tomada de decisões estratégicas – entre a intuição e a racionalidade. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, n. 3, jul/ set 2001.

STERNBERG, Robert J. **Thinking styles**. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 2ª ed., 1999.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

TURNER, Johanna. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

U.S., C. (1948). Selective Service Act of 1948. **Conference Committee**. Washington.

VASCONCELLOS, Sílvia J.; VASCONCELLOS, Cristiane T. Uma análise das duas revoluções cognitivas. **Psicologia em Estudo**, v. 12, n. 2, p. 385-391, mai./ ago. de 2007.

VASCONCELOS, Ana C.; GUEDES, Isabela A.; CÂNDIDO, Gesinaldo A. A aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas - GEPROS**, v. 3, n. 2, p. 123-132, mai./ jun. de 2007.

VIVANCOS, Adriano. G. (2001). **Estruturas organizacionais de empresas construtoras de edifícios em processo de implementação de sistemas de gestão da qualidade**. In: Simpósio Brasileiro de Gestão e Organização do Trabalho: A competitividade da Construção Civil no Novo Milênio. Recife, UPE-ANTAC, 22 a 26 agosto 1999, p. 1-10.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1982, 5ª ed.

WECHSLER, Solange M. (2006). Estilo de pensar e criar impacto na área educacional e profissional. **Revista Psicodebate: Psicologia, Cultura y Sociedad - Universidad de Palermo**, v. 7, 2006.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

**ANEXO A – QUESTIONÁRIO ESTILOS ESTRATÉGICOS (KIRTON, 1976) E
COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO (CONANT, MOKWA, VARADARAJAN,
1990)**

Prezado Gestor (a) da empresa: _____,

Sou Graciela Poitevin Mélega Silva, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGMAD da Universidade Federal de Rondônia - UNIR. Estou desenvolvendo dissertação de Mestrado em Administração contribuindo na área da pesquisa sobre o tema “COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL”, orientada pelo Prof. Dr. Osmar Siena. O questionário anexo é o instrumento para coleta de dados. Objetiva identificar seu estilo cognitivo e o comportamento estratégico da organização que dirige. Sua colaboração é essencial para possibilitar um panorama da criação de estratégias no setor, contribuindo para a construção do conhecimento.

É importante destacar que não há questões certas ou erradas, melhores ou piores. Por favor, responda a todas as perguntas, lembramos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo(a) no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa.

PARTE I - Caracterização da empresa e do administrador

1. Você é o principal administrador (a) da empresa?
() Sim () Não
2. Desde quando está à frente da empresa? R= Há _____ anos.
3. Qual sua idade? _____ anos.
3. Qual o seu sexo? () Masculino () Feminino
4. Qual a sua escolaridade?
() Ensino Fundamental () Ensino Médio () Superior Completo
() Superior Incompleto () Pós-graduação () Mestrado
5. Quantos funcionários trabalham na sua empresa?
() 10 a 50 () 10 a 100 () 100 a 200 () 200 a 300 () 300 a 400
6. Há quanto tempo a sua empresa está operando no mercado? _____ anos.
7. Como pode ser caracterizada sua empresa em relação ao PORTE?
() Microempresa (receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00)
() Empresa de pequeno porte (receita bruta entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00)

- () Médio Porte tipo IV (faturamento entre R\$ 3.600.000,00 e R\$ 20.000.000,00)
- () Grande porte (faturamento anual superior a R\$ 20.000.000,00)

PARTE II – Estilo cognitivo do gestor

Assinale o grau de concordância com as afirmações usando a escala proposta, onde 1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – indiferente, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente.

Item	Questão	5	4	3	2	1
1	Tenho ideias originais	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2	Tenho muitas ideias diferentes e costumo partilhá-las	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3	Sou criativo	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4	Consigo trabalhar com várias ideias novas ao mesmo tempo	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5	Normalmente penso em uma solução quando a situação parece não apresentar saídas	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6	Sou mais rápido para criar algo novo do que para melhorar o que já existe	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7	Tenho novas perspectivas para velhos problemas	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8	Normalmente me arrisco fazendo coisas novas de modo diferente	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9	Gosto de variar rotinas já estabelecidas	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10	Prefiro trabalhar em um problema de cada vez	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11	Sou capaz de manter uma posição de desacordo contra o grupo	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12	Preciso do estímulo da mudança frequente	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13	Prefiro que as mudanças ocorram gradualmente	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14	Preocupo-me com pequenos detalhes, sou minucioso e esmiuçador	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15	Lido com todos os detalhes de modo cuidadoso	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16	Sou metódico e sistemático	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17	Gosto de trabalho minucioso	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18	Não sou normalmente cuidadoso ou metucioso	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
19	Sou persistente	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20	Dou ordens diretas em situações que estejam sob controle	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

21	Adapto-me rapidamente ao sistema	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
22	Conformo-me facilmente	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
23	Concordo rapidamente com a equipe no trabalho	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
24	Em geral não procuro quebrar ou contornar regras	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
25	Nunca tomo decisões sem ter o total domínio sobre o assunto	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
26	Sou prudente quando estou lidando com autoridades	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
27	Gosto de orientações precisas	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
28	Sou previsível	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
29	Prefiro colegas que não discordem de meus pontos de vista	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
30	Gosto de chefes e de padrões de trabalho que sejam consistentes	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
31	Trabalho sem desvios daquilo que foi prescrito	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
32	Guardo minhas ideias para mim até que elas sejam necessárias	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

PARTE III – Comportamento estratégico da empresa

Identifique a alternativa (apenas uma) que melhor corresponde à forma como sua empresa é atualmente administrada.

Legenda (não apresentada ao respondente)

D – Defensor, P – Prospector, A – Analista, R – Reativo.

33	Em comparação com nossos concorrentes, nossos produtos e serviços se caracterizam como:
(P)	Produtos e serviços que são mais inovadores, em contínuo estado de transformação
(A)	Produtos e serviços que são relativamente estáveis em certas linhas e mercados, e inovadores em outras linhas e mercados
(D)	Produtos e serviços que são bem estáveis em todas as linhas e mercados
(R)	Produtos e serviços que estão em um estado de transição, e são baseados em oportunidades e ameaças percebidas no mercado
34	Em comparação com nossos concorrentes, nossa imagem no mercado é a de uma empresa que:
(D)	Oferece poucos e selecionados produtos e serviços, cuja qualidade é alta
(A)	Adota novas ideias e inovações, mas só depois de uma análise cuidadosa
(R)	Reage a oportunidades e ameaças do mercado de forma a manter ou melhorar nossa posição
(P)	Tem uma reputação de ser inovadora e criativa
35	Em comparação com nossos concorrentes, a quantidade de tempo que nossa empresa gasta monitorando mudanças e tendências no mercado deve ser:
(P)	Intensiva: nós monitoramos o mercado de forma contínua
(D)	Mínima: nós realmente não passamos muito tempo monitorando o mercado
(A)	Média: nós gastamos um tempo razoável monitorando o mercado
(R)	Esporádica: nós às vezes gastamos um bom tempo monitorando o mercado e, outras vezes, gastamos pouco tempo monitorando o mercado
36	Um de nossos mais importantes objetivos é a nossa dedicação e esforço em:
(D)	Manter custos sob controle
(R)	Analisar nossos custos e receitas cuidadosamente, para manter os custos sob controle e de forma seletiva criar novos produtos e serviços ou entrar em novos mercados
(P)	Assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços estejam disponíveis e acessíveis
(A)	Garantir que estejamos prevenidos contra ameaças críticas tomando quaisquer medidas que sejam necessárias
37	As habilidades que nossos administradores possuem são melhor caracterizadas como:
(D)	Análíticas: suas habilidades devem capacitá-los a identificar tendências e desenvolver novos produtos e mercados
(A)	Especializadas: suas habilidades devem ser concentradas em uma ou poucas áreas específicas

(P)	Diversas e empreendedoras: suas habilidades devem ser variadas, flexíveis e devem facilitar a ocorrência de mudanças
(R)	Fluidas: suas habilidades devem ser relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado
38	A única coisa que deve diferenciar nossos produtos dos de nossos concorrentes é que nós:
(A)	Devemos ser capazes de analisar de forma cuidadosa tendências emergentes e adotar somente aquelas que tenham um bom potencial
(D)	Devemos ser capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem
(P)	Devemos ser capazes de responder às tendências emergentes mesmo que elas possuam um potencial apenas moderado quando surgem
(R)	Devemos ser capazes de desenvolver consistentemente novos produtos, serviços e mercados
39	Mais do que nossos concorrentes, a administração de nossa empresa concentra-se em:
(A)	Manter uma posição financeira segura através de medidas de controle de custo e qualidade
(D)	Analisar oportunidades no mercado e selecionar somente aquelas com bom potencial, ao mesmo tempo em que protegemos nossa posição financeira segura
(R)	Realizar atividades ou funções que mais requeiram atenção em vista dos problemas e oportunidades que enfrentamos no momento
(P)	Desenvolver novos produtos e serviços e expandir em novos negócios ou mercados
40	Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa prepara-se para o futuro:
(R)	Identificando as soluções melhores e possíveis para aqueles problemas e desafios que exijam atenção imediata.
(P)	Identificando tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de produtos ou serviços que são novos para a indústria ou que atinjam novos mercados
(D)	Identificando aqueles problemas, que, se resolvidos, mantêm e melhoram nossos atuais produtos e serviços e nossa posição no mercado
(A)	Identificando aquelas tendências na indústria que outras firmas tenham provado que possuem potencial de longo prazo e, ao mesmo tempo resolvendo problemas relacionados com nossos atuais produtos e serviços e necessidades de nossos atuais clientes.
41	A estrutura de nossa organização é:
(D p)	funcional: organizada por departamento – marketing, recursos humanos, produção, etc
(P)	organizada por produto ou serviço oferecido ou por mercados servidos
(A)	primariamente funcional, mas uma organização por produto, serviço ou mercado é aplicada em áreas mais novas ou maiores
(R)	em mudança contínua de forma a nos permitir fazer face às oportunidades e resolver problemas conforme vão aparecendo
42	Os procedimentos usados em nossa empresa para avaliar o desempenho são:
(P)	Descentralizados e participativos, encorajando muitos empregados a se envolverem
(R)	Altamente orientados por aqueles requisitos que exijam atenção imediata

(D)	Altamente centralizados e de responsabilidade primária da alta administração
(A)	Centralizados nas áreas mais estabelecidas e mais participativos nas novas áreas
43	Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa explica os aumentos ou perdas em demanda devido a:
(D)	uma prática de nos concentrarmos em desenvolver plenamente aqueles mercados que servimos atualmente
(R)	uma prática de responder às pressões do mercado tomando poucos riscos
(P)	uma prática de agressivamente entrar em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços
(A)	uma prática de penetrar de forma mais profunda naqueles mercados nos quais atuamos no momento, mas ao mesmo tempo adotar novos produtos e serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial.
11	Em comparação com nossos concorrentes, o crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente:
(D)	Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos.
(R)	Nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos
(P)	Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços/produtos
(A)	Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos e dotamos novos serviços/produtos somente após análise cuidadosa do seu potencial.